

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

ÇEVİK LİDERLİK BECERİSİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

TEZİ YAZAN
MAHİR BOYNUKISA

Danışman: Prof. Dr. Murat KOÇ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdiñç BALLI (Çukurova Üniversitesi)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / 2024

ONAY

T.C

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

2021001021 numaralı öğrencimiz olan **Mahir BOYNUKISA** tarafından hazırlanan “**Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü**” başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy birliği** ile **İşletme Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üni. İçi Asıl Üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üni. İçi – Jüri Asıl Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Yonca BİR

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

Üni. Dışı - Jüri Asıl Üyesi: Doç. Dr. Erdiç BALLI

(Çukurova Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

29/04/2024

Prof. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

Babam Şahin, annem Emel, eşim Hülya, kızlarım Feyza ve Feryal Boynukısa'ya ithafen...

ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

29 / 04 / 2024

Mahir BOYNUKISA

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecinde değerli varlığını yanımda hissettiren, akademik tecrübesi ve bilgi birikimi ile her aşamada desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Murat Koç'a,

Bu araştırmanın ortaya çıkma sürecinde yoğun temposuna rağmen ayırdıkları zaman, düşünce, fikir ve katkılarından dolayı sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Yonca Bir'e,

Eğitim hayatım boyunca desteğini biran olsun benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan, beni destekleyen aileme ve

Yürekten diğerlerinin iyiliğini isteyebilenlere,

Teşekkür ederim...

ÖZ

ÇEVİK LİDERLİK BECERİSİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Mahir BOYNUKISA

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Murat KOÇ

Nisan 2024, 80 sayfa

Bu araştırmada çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye 414 firma personelinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan anket formu aracılığıyla toplanan verilerin analiz edilmesinde SPSS 21.0 ve AMOS 23.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli kullanılarak yol analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde doğrudan etkisi bulunmuştur. Aracılı yol analizi modeli sonuçlarına göre ise çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetini iş tatmini üzerinden negatif ve anlamlı düzeyde dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, çevik liderlik becerisi algısı düzeyi yükseldiğinde iş tatmini artmakta, iş tatminindeki artış işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Çevik liderlik becerisi algısı ve iş tatmini düzeylerindeki artışın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkileri olduğu görülmektedir.

Anahtar kelimeler: çevik liderlik becerisi, algı, beşerî ilaç, iş tatmini, işten ayrılma niyeti.

ABSTRACT**THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF
PERCEPTION OF AGILE LEADERSHIP SKILLS ON TURNOVER INTENTION**

Mahir BOYNUKISA

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Murat KOÇ

April 2024, 80 pages

In this study, it is aimed to determine the mediating role of job satisfaction in the effect of perception of agile leadership skills on turnover intention. The study was conducted with the participation of 414 company personnel who are members of MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) and ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) professional organizations operating in the human pharmaceutical sector. SPSS 21.0 and AMOS 23.0 statistical package programs were used to analyze the data collected from the participants through the questionnaire form. The research hypotheses were tested with path analysis using structural equation modeling. According to the results of the research, the perception of agile leadership skills has a negative direct effect on turnover intention. According to the results of the mediated path analysis model, it was determined that the perception of agile leadership skills has a negative and significant indirect effect on turnover intention through job satisfaction. Accordingly, when the level of perception of agile leadership skills increases, job satisfaction increases and the increase in job satisfaction decreases turnover intention. It is seen that the increase in the perception of agile leadership skills and job satisfaction levels have a decreasing effect on turnover intention.

Key words: agile leadership skills, perception, human medicine, job satisfaction, turnover intention.

ÖN SÖZ

Günümüz iş dünyası rekabetin yoğun olduğu, değişimin her gün yaşandığı, öngörü yapmanın zorlaştığı bir ortamdır. Bu ortamda müşteri odaklı, yeni beceriler, davranış ve yaklaşımlar kazanmaya ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçlara çözüm olarak, modern yönetim paradigması olan çeviklik, üzerinde odaklanılan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Bu araştırmada, majör iş tutumlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin ölçülüp çevik liderlik becerisi algısının bu etkileşimde rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Agile Devri kitabı, çeviklik ve yönetim felsefesi açısından farklı ayrıntılı düşünceler içermektedir. Yapılan işin anlamını, sonuçlarını, tanımını yapmak çoğu zaman akla gelmez ya da bunu yapmak hiç kolay olmaz. Bu cümlelerin hayatına anlam arayışında olanlara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bahçıvan aslında domates, kabak ya da fasulye yetiştirmez; bitkilerin yetiştiği çevrenin bakımını yapar (Denning, 2020).

Yaptığı işin farkına varıp, bahçıvan olabilenlere...

Mahir BOYNUKISA

29.04.2024

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY	ii
İTHAF.....	iii
ETİK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
ÖN SÖZ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GRAFİK LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	2
1.4. Araştırma Sayıltıları.....	3
1.5. Araştırma Sınırlılıkları	3
1.6. Araştırmanın Hipotezleri	3
1.7. Beşerî İlaç Sektörü	3
1.8. Çeviklik.....	5
1.8.1. Küçük Takım Yasası	8
1.8.2. Müşteri Yasası	10
1.8.3. Ağ Yasası.....	11

1.9. Örgütsel Çeviklik	11
1.9.1. Hız	14
1.9.2. Esneklik	14
1.9.3. Cevap Verme	15
1.9.4. Yetkinlik	16
1.10. Çevik Liderlik	17
1.11. İş Tatmini	20
1.11.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	21
1.11.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	21
1.12. İşten Ayrılma Niyeti.....	23
1.12.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler.....	24
1.12.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Örgütsel Faktörler	24
1.12.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Çevresel Faktörler	25
2. YÖNTEM	26
2.1. Katılımcılar	26
2.2. Araştırmanın Yapılışı.....	26
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller	26
2.4. Araştırmanın Modeli	27
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi	29
3. BULGULAR.....	31
3.1. Tanımlayıcı Bulgular	31
3.2. Yol analizi bulguları	34
4. TARTIŞMA ve SONUÇ	39
4.1. Öneriler	42
4.1.1. Çalışanlara öneriler.....	42
4.1.2. Sektöre öneriler.....	43
4.1.3. Akademiye öneriler	45

KAYNAKÇA.....	46
EKLER.....	54

KISALTMALAR

AİFD: Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği

AMOS: Analysis of Moment Structures

AR-GE: Araştırma geliştirme

İEİS: İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası

MÜDAD: Mümessil Dayanışma Derneği

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SWOT: Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threads (tehditler)

TİTCK: Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu

ÜTT: Ürün Tanıtım Temsilcisi (İlaç Mümessili)

ÜTT-DER: Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği

VUCA: Volatility (değişkenlik), Uncertainty (belirsizlik), Complexity (karmaşıklık) ve Ambiguity (muğlaklık)

YEM: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Çeviklik Tanımları</i>	6
Tablo 2. <i>Çevik Değişimin Sorgulama Süreci</i>	7
Tablo 3. <i>Çevik Örgüt Özellikleri</i>	12
Tablo 4. <i>Örgütsel Çeviklik İçin Kavramsal Model</i>	13
Tablo 5. <i>İşletmenin Değişimlere Karşın Esneklik Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler</i>	15
Tablo 6. <i>İşletmenin Değişimlere Cevap verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler</i>	16
Tablo 7. <i>Çevik Liderlik Boyutları</i>	18
Tablo 8. <i>Yönetimin Dört Temel Fonksiyonu</i>	18
Tablo 9. <i>Çevik Liderlik Gelişim Evreleri</i>	19
Tablo 10. <i>Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri, AVE ve CR Değerleri</i>	28
Tablo 11. <i>Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları</i>	29
Tablo 12. <i>Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	31
Tablo 13. <i>Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalama Değerler</i>	32
Tablo 14. <i>Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalama Değerler</i>	32
Tablo 15. <i>İş Tatmini İlişkin Ortalama Değerler</i>	33
Tablo 16. <i>İşten Ayrılma Niyeti İlişkin Ortalama Değerler</i>	33
Tablo 17. <i>Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar</i>	34
Tablo 18. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar</i>	386
Tablo 19. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuçlar</i>	38

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. <i>Araştırma Modeli</i>	27
Şekil 2. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Kurulan Yol Analizi Modeli</i>	35
Şekil 3. <i>Aracılı Yapısal Model</i>	37

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. <i>Türkiye İlaç Pazarı</i>	4
---	---

EKLER LİSTESİ

Ek A. <i>Demografik Soru Formu</i>	54
Ek B. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği</i>	55
Ek C. <i>İş Tatmini Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</i>	56
Ek Ç. <i>Tez Etik Kurulu İzini Talep Formu ve Onay Tutanak Formu</i>	57
Ek D. <i>Bilgilendirilmiş Onam Formu</i>	58
Ek E. <i>Tez Etik İzin İstek Yazısı</i>	59
Ek F. <i>Tez Etik Kurul İzin Yazısı</i>	60
Ek G. <i>Tez Anket Uygulama İzin Yazısı</i>	61
Ek Ğ. <i>Tez Anket Uygulama İzin Yazısı</i>	62
Ek H. <i>Tez Anket Uygulama İzni</i>	63
Ek İ. <i>Tez Anket Uygulama İzni</i>	64

1. GİRİŞ

Çevik yönetim konusu ilk kez 1991 yılında Nagel ve Dove tarafından kaleme alınan üretim girişimlerini konu alan kitapla duyulmuştur. Çevik manifesto, 2001 yılında Fowler ve Highsmith tarafından yazılım geliştirme odaklı yayınlanması ile bilişim sektörünün odağı haline gelmiştir. Günümüzde ise birçok sektör için örgütsel yapılarını yeniden şekillendirdikleri yeni yönetim paradigması çevik yönetim biçimi olmuştur (Fidanboy, 2022).

Örgütlerin çevik olmaları, kuruluşların rekabetçi avantaj sağlamasına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Rekabetin yoğun yaşandığı ve müşteri odaklı yaklaşımın benimsendiği sektörler arasında olan beşerî ilaç sektörü, tüketici yani hasta odaklı yaklaşım ile çalışmalarını şekillendirmektedir (Özen, 2016). Örgütsel çeviklik, işletmelerin hızlı ve etkili şekilde cevap verebilmelerini sağlamak için oluşan yeteneklerini tanımlamaktadır. Bu, örgütlerin mevcut ve gelecekteki fırsatları ve tehditleri tanıyarak, hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerini ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerine olanak vermektedir.

“*Her şeyden önce zarar verme*” sözü Hipokrat’ın tıp yemininde olmakla birlikte liderlik ilkelerinin de temelini oluşturduğu düşünülmektedir (Sözen-Şahne & Şar, 2015). Beşerî ilaç sektörü ve liderlik kavramları düşünüldüğünde bu temel ilke oldukça önem kazanmaktadır. Bunun için de önemli olan çalışanlar ve çalışanların iş tecrübeleridir. Beşerî ilaç sektöründe çalışanların tecrübeli olmaları işletme, çalışan, hasta ve sağlık çalışanları için de önem arz etmektedir.

İşten ayrılma niyetleri ve iş tatmini arasında ciddi bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Karakuş & Yardım, 2014). Çevik liderlik özellikleriyle yönetilen işletmelerin iş tatminini etkilediği izlenmektedir (Özgünay, 2022).

Örgütsel çeviklik konusunu Sharifi ve Zhang (1999) dört boyuta ayırarak incelemişlerdir. Hız, cevap verme, esneklik ve yetkinlik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarını ifade etmektedir.

Çevikliğin yedi rekabet yeteneği olarak: proaktiflik, duyarlılık, yetkinlik, esneklik, çabukluk, müşteri odaklılık ve ortaklık olarak da incelenmiştir (Zhang & Sharifi, 2007).

Sekman ve Utku’ya (2009) göre çevik şirketleri diğerlerinden ayıran özellikleri on başlık altında sıralanmaktadır. Bunlar: hızlılık, müşteri odaklılık, esneklik, hızlı kararlar alabilme, keskin gözlem gücü, değişime ve denemeye yatkınlık, teknoloji kullanımı, süreç ve insan perspektifini sürekli ölçme, eylem ve uygulama odaklılık ve sonuç odaklılık başlıkları şeklindedir (İleri & Soylu, 2010).

Candan ve diğerleri (2017) çevikliğin karakteristik özelliklerini, çevikliğin stratejik bölümleri olarak dört başlık altında toparlamışlardır. Müşteriye değer katmak, rekabette

güçlendiren iş birliği, değişimde ve belirsizlikte organizasyonun uzmanlığı ve son olarak da insan ve bilginin etkisini katlamak olarak belirtmişlerdir (Candan ve diğerleri, 2017).

Kâr amacı güden ve akademinin çokça ilgisini çeken bu yönetim paradigmasının en önemli sağladığı değer: hız ve esneklik olduğu görülmektedir. Bu iki önemli etken kâr amacı gütmeyen sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ve sosyal sorumluluk görevleri için de önem arz etmektedir (Merdan, 2022). Bu alanlarda da bu yönetim tarzı ile daha kısa sürede ve oluşan çevresel güçlüklerle karşı hızlı cevap vererek hedefe ulaşılması hedeflenebilir.

Çeviklik kavramı: firmaların giderek artan rekabet ve tüketim hızlarına yetişme çabaları (Çalışkan ve diğerleri, 2016), rekabet avantajını sürdürmek için bir çözüm olduğunu ifade etmek mümkündür (Sharifi & Zhang, 2001). Birçok yönetici ve çalışan için de çeviklik zaten yüksek bir öncelik haline gelmiştir (Comella-Dorda ve diğerleri, 2019).

Sonuç olarak, çevik yönetim paradigması bir yolculuktur; varılması gereken bir yer değildir (Denning, 2020).

Bu çalışmada, çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Majör iş tutumlarından iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde bir etki yaratmaktadır. Çevik liderlik becerisi algısı, majör iş tutumlarını çok yönlü etkilemektedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti çalışanların algıladıkları liderlik becerilerinden etkilenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz iş dünyasında çeviklik üzerinde odaklanılan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Majör iş tutumlarından olan iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerinin ölçülüp çevik liderlik becerisi algısının bu etkileşimde rolünün belirlenmesinin alan yazına katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

İlaç sektöründe çevik liderliği ele alan bir çalışmaya erişilen kaynaklarda rastlanılmamış olmaması sebebiyle, çalışmanın literatürdeki bir boşluğu doldurabileceği öngörülmektedir. Bu kapsamda beşerî ilaç sektöründe çevik liderlik becerisi algısı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti

süreçlerine odaklanılması hastaların sağlığına erişimi konusunda, daha hızlı katma değer yaratma sürecine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

1.4. Araştırma Sayıtları

Araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi cevap verdiği varsayılmaktadır.

1.5. Araştırma Sınırlılıkları

Bu çalışma, beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye firma çalışanları özelinde katılımıyla tamamlanmıştır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenmiş olup hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H₁: Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₂: Çevik liderlik becerisi algısının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H₃: İş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.

H₄: Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

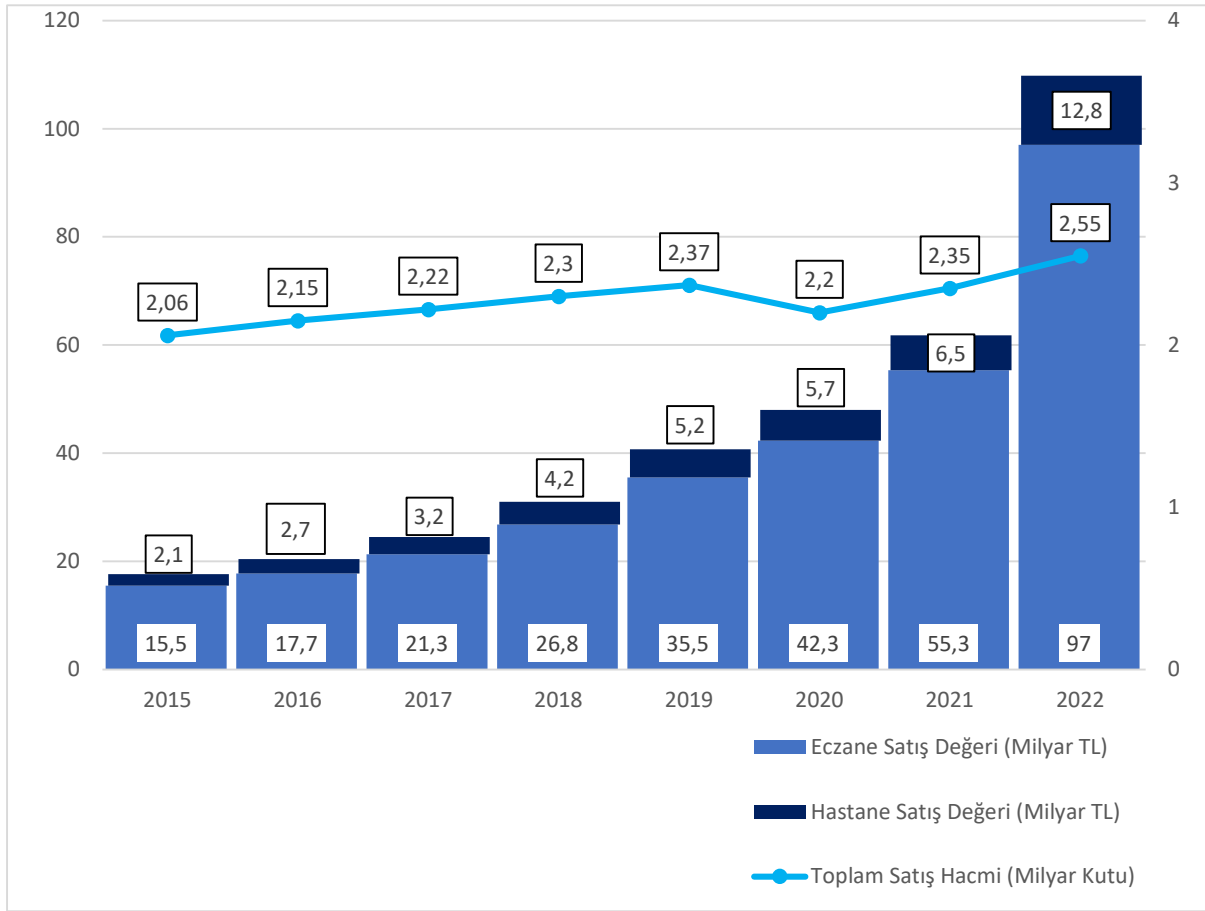
1.7. Beşerî İlaç Sektörü

İlaç sanayi; beşerî (insan), hayvan ve bitkileri tedavi etmek, korumak ve beslemek amacıyla biyolojik kaynaklı kimyasal, hayvansal ve bitkisel maddelerin farmasötik teknoloji ile bilimsel standartlarda ve belirli dozlarda AR-GE sürecinden seri üretim sürecine ve tedaviye uygun halde piyasaya sunan bir sanayii dalıdır (Nurtanış-Velioğlu, 2002).

Beşerî ilaç sektörü, gıda ve silah sanayisinden sonra hızlı gelişim gösteren ve gün geçtikçe de büyüyen bir sektördür (Ay, 2018). Büyük gelişmeler gösteren ilaç sektörü en kritik gelişim sürecini 1870'li yıllardan sonra sanayii devrimi ile göstermiştir. 19. yy'ın ikinci yarısında dünya nüfusunun hızla artmasıyla birlikte eczaneler majistral ilaçların yerine ofisinal ilaçlar satmaya başlamışlardır (Engin, 2006). 2022 yılı verilerine göre Dünya ilaç pazarı 1,5 trilyon dolar, Türkiye ise 21. sırada olup 109,8 milyar TL hacme sahiptir (İEİS, 2023).

Grafik 1

Türkiye İlaç Pazarı



Kaynak: IQVIA, 2023, Aktaran İEİS, 2023.

İlaç sektörünü en temel seviyede faaliyet gösteren teşebbüsleri; orijinal ilaç (referans ilaç) ve jenerik ilaç (eşdeğer ilaç) firmaları olarak sınıflandırabilir (AİFD, 2023). Fakat bu sınıflandırma net çizgilerle yapılamamaktadır, çünkü bazı orijinal ilaç firmaları pazara jenerik ilaçları da sunmaktadır (Atasever, 2015). Beşerî ilaç şirketlerinin arasında ortak tanıtım anlaşmaları, ortak pazarlama ve lisans gibi iş birlikleri, birçok firmanın konumlarını ve ilişkilerini karmaşıktırılmaktadır (Zeren & Boynukısa, 2020a). Bununla birlikte son dönemde global orijinal ilaç firmalarının jenerik ilaç firmalarını satın alması, firmaların sınıflandırmasını net bir şekilde yapılmasını ciddi anlamda güçleştirmektedir (Gülergün ve diğerleri, 2013).

Türkiye ilaç sektörü günümüzde uluslararası düzeydedir ve her geçen gün daha da hızlı adımlarla gelişim göstermektedir (Zeren & Boynukısa, 2020b). Günümüze gelene kadar ki gelişim sürecini ise üç dönemde incelemek mümkündür. Bu dönemleri Cumhuriyet'ten önceki dönem, Cumhuriyet dönemi ile 2. Dünya Savaşının sonuna kadar geçen dönem ve 2. Dünya Savaşı sonrasında günümüze kadarki dönem olarak ifade edilebilir (Engin, 2006).

Barem Research firmasının 2004 yılında yaptığı çalışma sonucunda, Türkiye'nin önde gelen çevik firmalarını arasında beşerî ilaç sektörünün de olduğu görülmektedir (Sekman & Utku, 2009). Pazara uyum sağlama ve tepki verme açısından sekizinci firması olurken değişken ve esnek maliyet yapısı açısından yine sekizinci firması olmuştur (İleri & Soylu, 2010). Modüler yapı, ekosistem ve dış kaynak kullanımından faydalanma kriterleri olarak değerlendirildiklerinde on birinci firma beşerî ilaç firması olurken her kademeye yayılmış kurumsal akıl ve karar verme açısından altıncı firma beşerî ilaç şirketinin yer aldığı görülmektedir (İnanır, 2020).

Günümüzde birçok sektör gibi beşerî ilaç firmaları da değerleri arasına çevik yönetimi alırken zorlu rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadır.

1.8. Çeviklik

Birinci sanayi devrimi ile başlayan yönetim süreci sadece üretmenin yetmeyeceği, değer üretmenin gerekliliği ile gündeme gelen yalın düşünce ile yeni bir dönem başlamıştır. Yalın düşünce ile üretimde israfın önüne geçilmek temel hedef iken çeviklik ile müşterinin yanında yer alarak değer üretmek amaç edinilmiştir (Womack & Jones, 2020). Çeviklik ilk yıllarda sadece yazılım sektörünün yönetim çözümü olarak görülmüş olsa da günümüzde birçok sektörün yenilikçi yönetim paradigması haline gelmiştir (Fidanboy, 2022). Çeviklik, beklenilmeyen ve öngörülemeyen değişikliklere karşı proaktif ve hızlı bir şekilde uyum sağlamak şeklinde ifade edilebilir (Çetinkaya & Akkoca, 2021).

Çevikliğin temelini oluşturan çevik manifesto, araçlar ve süreçlerden çok, etkileşime bununla birlikte bireylere önem vermektedir. Manifestonun diğer değerli kıldığı konular ise çalışan, yazılımlar, müşteri ile iş birliği ve değişimdir (Denning, 2020). Çevikliğin tarihsel öncüleri yalın, kalite, tasarım odaklı düşünme gibi terimlerle ifade edildiği gözlenmektedir. Çeviklik kavramını, beklenen ve beklenilmeyen değişime, ihtiyaca uygun stratejilerle zamanında yanıt vermek ve değişiklikleri fırsata çevirmek olarak iki ana boyut ile özetlenmektedir (Sharifi & Zhang, 1999; Merdan, 2022).

Tablo 1*Çeviklik Tanımları*

Kaynak	Tanım
Cho ve diğerleri, 1996	Çeviklik: müşterinin beklediği ve işletme tarafından tasarlanan mal ve hizmetlere, değişen pazarlara etkin ve hızlı bir şekilde karşılık vererek, devam eden ve öngörülemeyen bir değişimin rekabetçi ortamında gelişebilme ve hayatta kalabilme yeteneğidir.
Zang & Shrafi, 2000	Çeviklik: örgütsel çevrede meydana gelen değişimleri öngörebilen ve bu değişime ayak uydurabilme yeteneğidir.
Yusuf & Güneşekaran, 2002	Çeviklik: anlık değişimlerine etkin ve hızlı bir şekilde tepki vererek, öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı rekabet çevresinde hayatta kalabilmektir.
Yusuf & Güneşekaran, 2002	Çeviklik: yeni pazar fırsatlarına cevap verme hızına denir.
Fernandez, 2005	Çeviklik: ani değişimlere ve prosedürlere hızlı tepki verebilmek, rekabetin beklenmedik taktiklerine karşılık verebilmek, çalışan davranışlarında kültürel farklılıklara hızlı cevap verebilmektir.
Ustasüleyman, 2008	Çeviklik: düşük maliyet ve yüksek kaliteli, sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir.
Kettunen, 2009	Çeviklik: geleneksel seri üretimin aksine düzensiz ve öngörülemeyen taleple başa çıkabilmektir.
Galguly ve diğerleri, 2009	İşletme çevresinde gelişen tehdit ve fırsatları tespit edip, bulunduğu çevrede tüketici ve paydaşlarına hızlı cevap vererek stratejik yöntemlerini hiç durmadan yapılandırabilme yeteneğidir.
Ganguly ve diğerleri, 2009	Çeviklik: bir sistemin hızla değişen ihtiyaçları ve diğer dış uyaranları, mal ve hizmetlerinin kalitesinden ödün vermeden, maliyet etkin şekilde karşılama yeteneğini göstermektedir.
Abdelilah ve diğerleri, 2018	Çeviklik: işletmenin uzun vadeli bir vizyon geliştirmesini sağlayan stratejik bir yeteneği ifade eder.
Özen & Koç, 2021	Çeviklik: belirsizliğin yoğun yaşandığı çevrede, olayları anlamlandırabilme ve okuyabilme yeteneği ile refleksleri arttırabilme çabası göstermektir.
Troise ve diğerleri, 2022	Çeviklik: belirsiz, değişken ve kompleks iş dünyasında başarılı bir şekilde rekabet etmek ve hayatta kalmak, ani değişiklikleri önceden öngörüp, bu değişikliklere etkili ve hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder.

Kaynak: Akdemir, 2022.

Yeni çevik yönetim paradigması varılması gereken bir yerden ziyade bir yolculuğu ifade etmektedir. Çeviklik, kısaca örgütlerin gelecekte de var olabilmek için hayatta kalma yöntemidir (Çetinkaya & Akkoca, 2021). Her geçen gün organizasyonun, çalışanlarının, süreçlerin kendilerini yeniledikleri dahası yeni paradigmanın liderlik etmesi, yönetimin her daim kararlılıkla ilerlemesi ve paradigmayı benimsemesini gerektirmektedir (Denning, 2020).

Çeviklik, şirketlerin değeri ve stratejisi ise dahası liderlik ekibi tarafından destekleniyorsa yol bulacaktır (Çetinkaya & Akkoca, 2021).

Çeviklik kavramını işletmelerin daha iyi anlayarak günlük stratejilerinin temeline oturtmaları gerekmektedir. Hizmet alanlarında, ürün ve pazar alanlarında rekabete ve müşteri ihtiyaçlarına göre değişimi yaparak ortaya koydukları değer, elde ettikleri yenilikler ve sürekli gelişimi özümseyen işletmeler başarılı olabilmektedir (Özeroğlu, 2019).

Tablo 2

Çevik Değişimin Sorgulama Süreci

Netleştirme (Açıklama)	Çeviklik, değişim sürecinin ilk aşamasıdır. Çevik lider, öğrenme konusunda talep edilen etkiyi gerçekleştirebilmek için öncelikle ekip arkadaşları ile bir araya gelir. İlk önce hangi alanların iyileştirileceğinin ve önceliklendirme seçimi yapılır.
Kuluçka (Çözüm Arama)	Bu aşamada gönüllü ekipler, yeni yaklaşımları geliştirmek, iyileştirmek ve test etmek için sistematik çalışmalar gerçekleştirirler. Yenilik ve iyileştirme çalışmaları ilk etapta etki gören departmanlarda gerçekleştirilir. Ekibin başarısı, çalışmaya şüphe ile yaklaşan meslektaşların çalışmaya katılımı destekleyebilir.
Yükseltme (Güçlendirme)	Güçlendirme, davranış değişikliği ve yeni organizasyonel davranışların ortaya çıkarılması, sosyal öğrenme süreçlerini iyileştirmek için gereken değişim dinamiklerin ustalaşmasıdır. Bu aşamada çevik lider, sosyal olarak öğrenme fırsatını ekibiyle yaratarak kapasiteyi geliştirmek amacıyla çalışırlar.

Kaynak: Breakspear, 2017, aktaran Akdemir, 2022.

Endüstri 4.0 ile hayatımıza giren tedarik zinciri çözümü için çevik bir yaklaşım belirleyen işletmeler gelecekte ayakta kalacaklardır. Pazar değişikliklerine uyum sağlamak ve yanıt sağlamak zor bir süreçtir. İşletmelerin uzun vadede piyasada ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için çevik bir kuruluşa başarılı bir geçiş yapmak en iyi çözümlerden birisidir (Balaji ve diğerleri, 2014).

Yeni paradigma en temel olarak üç yasayı içermektedir. Bunlar: küçük takım yasası, müşteri yasası ve ağ yasası şeklinde ifade edilmektedir. Bu üç yasa aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir.

1.8.1. Küçük Takım Yasası

Denning'in (2020) küçük takım yasası olarak nitelendirdiği tanım literatürde scrum olarak ifade edilmektedir. Scrum diğer adıyla küçük takımlar, proje bazlı çalışmaların yapılması ve bu projelerin sürdürülmesini amaçlamaktadır (Aydiner ve diğerleri, 2020).

Scrum (küçük takım) yönetiminde farklı roller ve bu rollerin de görevleri mevcuttur. En temelde üç rolden bahsedilebilir. Scrum Master (Saldırı Ustası), Product Owner (Ürün Sahibi) ve Geliştirme Takımı (Development Team) scrum yönetimindeki en önemli rollerdir.

Scrum yönetiminde Scrum Master (Saldırı Ustası) önemli bir rol oynamaktadır. Scrum Master, klasik bir takım lideri veya standart bir lider gibi düşünülmemelidir (Şeker, 2015). Takımın çalışmasının önündeki engelleri kaldıran, takımın daha iyi sonuçlar üretmesinden sorumlu kişilerdir. Scrum Master liderlik türlerinden hizmetkar liderlik ile benzerlik göstermektedir. Hizmetkar liderler de takımlarının başarısı için takımlarına hizmet eden liderlerdir (Cinnioğlu, 2018).

Product Owner diğer bir tanımla Voice of Customer (Müşterinin sesi) olarak ifade edilmektedir. Product owner müşteri olabiliyorken, voice of customer; müşterinin görevlendirdiği ekipten bir üyenin, müşterinin sesi olması şeklinde tanımlanabilir (Şeker, 2015). Ürünün geliştirme sürecinde işin gerekliliklerini, ihtiyaçları bilip tanımlayabilen ve sürecin başarısından sorumludur. Proje süreci ilerledikçe ürün sahibi başta konulan vizyonu netleştirir (Elibol & Selçukcan-Erol, 2017).

Geliştirme Takımı (Development Team), Scrum Master tarafından projeyi geliştirmek, belirlenen proje süreçlerinin zaman hedeflerine göre bitiş hedef tahminlerini, sürekli ekiple iletişim halinde olan ve proje kapsamında belirlenen hedefi başarmak üzere mücadele eden ekip üyeleridir. Geliştirme takımı üyeleri 3-9 kişiden oluşur. Scrum Team (Scrum Takımı) üyeleri kendi kendilerini organize ederler (Borandağ & Yücalar, 2020).

Scrum Team; Scrum Master, Product Owner ve Development Team üyelerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Scrum Team uyum halinde ve proje bazlı çalışan bir ekiptir. Çevik yönetim için önemli bir yönetim aracı olan Scrum yönetiminde ekip üyelerinin rolleri ve toplantı süreçleri özel bir öneme sahiptir (Şeker, 2015).

Scrum yönetim tarzında gerçekleşen proje süreçleri sprint (koşu) olarak tanımlanmaktadır. Her sprint 1-4 hafta süreden oluşmaktadır. Bu projelerin yönetilmesi sürecinde gerçekleşen

toplantıların zamanlama ve amaç bakımından dört farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; Sprint planlama toplantısı (Sprint Planning Meeting), günlük scrum toplantısı (Daily Scrum Meeting), sprint değerlendirme toplantısı (Sprint Review Meeting) ve sprint süreç değerlendirme toplantısı (Sprint Retrospective Meeting) şeklinde ifade edilmektedir (Elibol & Selçukcan-Erol, 2017).

- Sprint planlama toplantısı (Sprint Planning Meeting); Sprint sürecinin ilk toplantısıdır. Sprint sürecinin planlanması, tüm aşamaların, görevlerin belirlendiği toplantılardır.
- Günlük scrum toplantısı (Daily Scrum Meeting); günlük, ayakta, 15 dk. süreyi aşmayan toplantılardır. Ekip üyelerinin bir önceki günü değerlendirdiği, mevcut günün planını ya da önceliklerini belirlediği ve varsa öncelikli sorunların çözümünün değerlendirildiği günlük toplantılar için ifade edilmektedir.
- Sprint değerlendirme toplantısı (Sprint Review Meeting); Paydaşların tamamının dahil olduğu ve sprint sürecinin tamamlanma toplantısıdır. Sprint boyunca geliştirilen proje, ürün ya da iyileştirmelerin sonuçları incelenmektedir. Süreç devam edecekse bir sonraki sprint için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin belirlenip listelenmesi gerçekleştirilir. Scrum ekibi, bu sprint boyunca gerçekleşen işlerin sunumunu yaparak iş birliği halinde sonucun tartışıldığı toplantılardır.
- Sprint süreç değerlendirme toplantısı (Sprint Retrospective Meeting); Sprint süreçlerini geri dönük olarak değerlendirildiği ve sonraki sprint sürecinin planlarının revize edilmesi ya da planların iyileştirilmesine fırsat sunan toplantılardır. Sprint süreç değerlendirme toplantıları, scrum ekibinin kendini değerlendirmesi için fırsat sunan bir toplantı türüdür.

Çevik organizasyonların ilk evrensel özelliği küçük takım yarası (scrum)'dır. Scrum çalışma modelinin temel prensibi küçük işler üzerinde kısa döngüler halinde ve son kullanıcıdan ya da nihai müşteriden sürekli geri bildirimler alarak işlevini sürdüren otonom, çapraz işlevlere sahip, küçük takımlar tarafından yapılması gerektiğini savunmaktadır. Analitik bir bakış açısıyla; karmaşık ve büyük sorunları yönetmek ve küçük parçalara ayrıştırarak çözmektir (Denning, 2020).

1.8.2. Müşteri Yasası

Çevik manifestonun da ilk kuralı olarak yer alan, müşteriye odağa almak, müşteriye değer yaratarak isteklerine öncelik vermek asıl amacın müşteriye memnun etmek olduğudur. Ürünün gerçek sahibinin müşteri olduğu, konuyu bir adım daha ileri taşıyarak patronun müşteri olduğu kabul eden bu düşünce çevikliğin takıntılı bir önceliğidir. Tavandan tabana bürokrasi ile yönetilen işletmelerdeki “müşteri önceliklidir” sloganı çevik yaklaşımda sadece bir slogan değildir (Denning, 2020).

Müşteri yasasını ilk kez 1954 yılında Peter Drucker ifade etmiştir. Drucker (1954) bu yasayı “işletmenin amacının geçerli olabilecek tek bir tanımı vardır: Müşteri yaratmak.” şeklinde ifade etmiştir. İşletmenin ne ürettiğinden çok belirleyici olan müşterinin aldığını düşündüğü, “değer” olarak satın aldığı şeydir. Müşterinin değer olarak satın aldığı şey, işletmenin gelecekteki başarısıdır (Sharifi & Zhang, 1999).

Nihai müşteri ve son kullanıcı bazı sektörlerde farklılık gösterebilir. Beşerî ilaç sektörü bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Ürünü tercih eden sağlık mesleği mensubu olmasına karşın son kullanıcı hastadır. Beşerî ilaç sektörü için sadece nihai müşteri ya da son kullanıcı odağa alınmayıp her iki müşteri de regülasyonların izin verdiği ölçüde odağa alınarak müşteri odaklı çalışma prensibi ile çalışılmaktadır (Zeren & Boynukısa, 2020a).

Çevik işletmelerde müşteri odağı için on madde yer almaktadır. Müşteri odağını arttırmak isteyen çevik işletmelerin bu maddeleri içselleştirmesi gerekir.

- Müşteriye keyif vermek, ortak hedeftir.
- Üst yönetim organizasyonun genelinde müşteriye keyif verme hevesinin olmasını sağlamak için sorumluluk üstlenir.
- Şirket yaptığı işte en iyi olmayı ister.
- Organizasyon içerisinde herkesin müşteri ile arasında açık bir görüş alanı vardır.
- Şirket müşteriye dair doğru ve kapsamlı bilgiye sahip olunmasını temin eder.
- Çalışanların karar alma yetkileri var.
- Şirketin yapısı piyasaya göre uyum sağlar.
- Dikey, yatay, içeride ve dışarıda tüm ilişkiler etkileşimlidir.
- İdari bölümler müşterilere hizmet vermek üzere düzenlenmiştir.
- Müşterilere sunulan değer organizasyon için parasal olarak ifade edilebilir olması gerekir.

1.8.3. Ağ Yasası

Bilgi akışının yönünü değiştirmek: alt kadronun konuşması, üst kademenin dinlemesi ile mümkündür. Bürokratik dikey yapılarda en alt seviye ile üst seviye arasında mesafenin yanı sıra katmanlar arasındaki uzaklıkta gözle görülebilmektedir (Ayrıl, 2000). Müşteri yası ile müşteri memnuniyetini odaklayan bir işletmenin bütün oyuncularının ekip olarak hareket edebildiği, akıcı ve şeffaf bir ağa ihtiyacı vardır.

Küçük takım yası ile yönetim şeklini düzenleyen firmaların çevikliğin hızlılık ve esnek yapısına göre şekillenmesi gerekmektedir. Esneklik, çevrede olan değişime uyumlanmayı ifade ederken hız ise iş bitirme sürecindeki zamanı belirtmektedir (İleri & Soylu, 2010). Ağ yası genel olarak şirketin iç süreçlerini temsil etmektedir. İç süreçlerdeki en önemli dönüşümler ise sadeleştirilen onay süreçleri, çalışanların yaptığı inovatif öneri sayısının artışı, Endüstri 4.0 dönüşüm ve entegrasyon süreçleri şeklinde ifade edilmektedir (Çelikdin, 2022).

Ağ yası küçük takımların birleşiminden oluşmaktadır. Çevik yönetimin evrensel özelliği olan küçük takımlar diğer adıyla scrum grupların birleşimi şirketin ağ yapısını ortaya koymaktadır. Tüm scrum ekipler müşteri odaklı ve değer üretmek üzere çalışmaktadırlar (Denning, 2020).

Bir sonraki bölümde örgütsel çeviklik konusu dört alt boyutu ele alınmış olup başlıklar halinde incelenmiştir.

1.9. Örgütsel Çeviklik

Örgütler, globalleşen ve pazar koşullarına göre giderek daha da dinamikleşen, bu yoğun baskı altında rekabet etme şanslarını ve etkinliklerini arttırmak için yeni stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Yeni yönetim paradigması için önemli seçeneklerden biri de örgütsel çeviklik olduğunu ifade etmek mümkündür (Bakan ve diğerleri, 2017).

Örgütsel çevikliği benimsemiş işletmeler, tutkulu liderlik ekibi, hareketli çalışanları, çabuk iş bitirmeleri, değişime çabuk uyum sağlamaları ve esnek örgüt yapısı gibi özelliklere sahiptirler (Çetinkaya & Akkoca, 2021). Tablo 3’de çevik örgütlerin özellikleri; yetki, kurallar ve prosedürler, koordinasyon, yapı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlıkları altında ifade edilmektedir.

Tablo 3

Çevik Örgüt Özellikleri

Organizasyonel Özellikler	
Yetki	Daha az otorite (Unvan, derece ve statü vb.) Merkezi olmayan bilgi ve kontrol Proje veya gruba sadakat ve bağlılık Görevlere bağlı yetki Otorite ve kontrole daha az bağımlılık Geniş kontrol aralığı Görevler değiştiğinde yetki değişikliği
Kurallar ve Prosedürler	Düşük düzeyde resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bakımından) Akışkan rol tanımları Daha az kural ve prosedür Gayri resmi olarak organize olma
Koordinasyon	Hedefe yönelme Gayri resmi ve kişisel koordinasyon Ağ iletişimi Görevlerin devri ve karar alma
Yapı	Fonksiyon ve birimler arasında sınırları azaltma Yatay, düz, ağ, matris veya sanal organizasyon yapısı Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Personel katılımı Personel Güçlendirme İş zenginleştirme İş genişletme Karar vermede özerklik Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme Takım çalışması Bilgi ve tecrübeye erişim Çok fonksiyonlu takımlar İş gücü eğitimi ve gelişimi Multidisipliner beceri eğitimleri

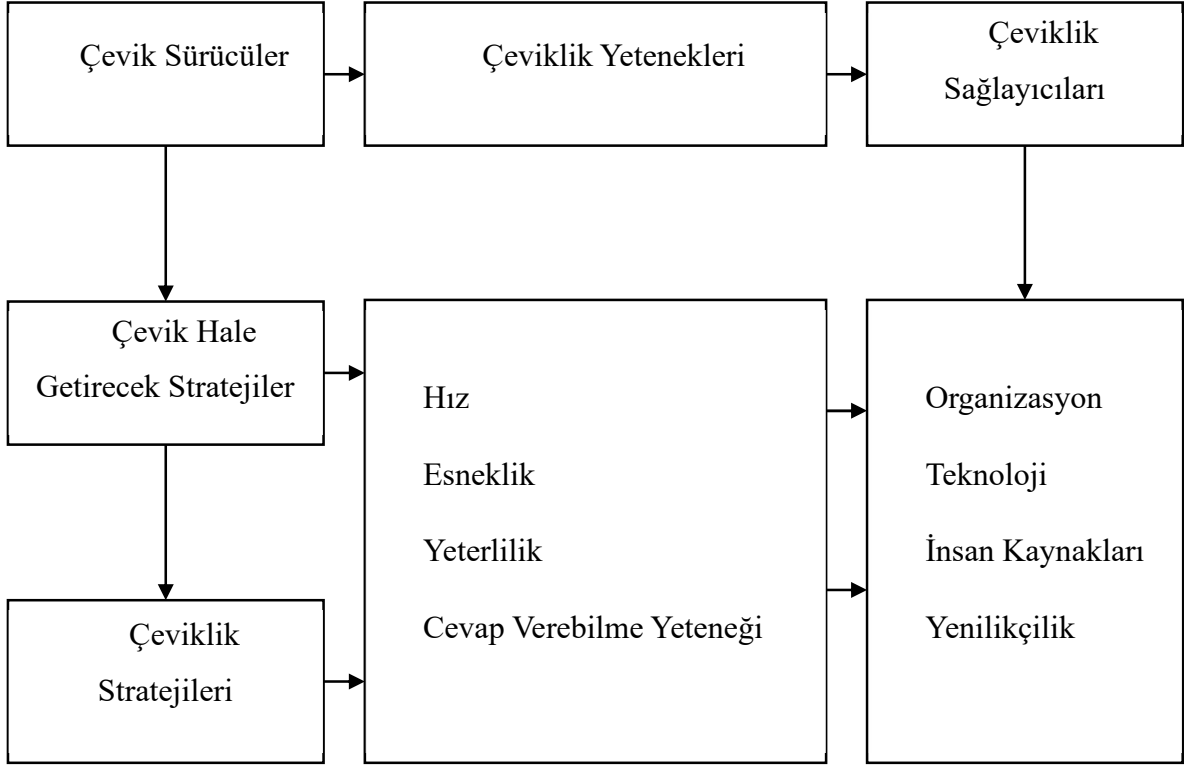
Kaynak: Sherehiy ve diğerleri, 2007.

Örgütsel çeviklik kavramının kendine özgü bir tanımı ve özellikleri vardır. Örgütsel çevik olarak bir kurumu veya bir işletmeyi tanımlayabilmek için bazı yetenekleri kazanmış olması gerekmektedir (Doğan & Baloğlu, 2018). İlk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından literatüre kazandırılan kavramlar: hız, cevap verme, esneklik ve yetkinlik şeklinde ifade edilmektedir. Çevik örgütler, sektörün değişimlerini, dinamiklerini tahmin etmek ve anlamak üzere tasarlanmıştır (Çetinkaya & Akkoca, 2021). Örgütsel çeviklik için kavramsal modeli

Sharifi & Zhang (1999) makalelerinde ilk kez yer vermişlerdir. Örgütsel çeviklik için kavramsal model Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4

Örgütsel Çeviklik İçin Kavramsal Model



Kaynak: Sharifi & Zhang, 1999.

Tablo 4’de belirtilen çevik sürücüler, işletmeleri değişime zorlayan çevresel etmenleri ifade etmektedir. Bu çevresel etkiler, işletmenin çevik bir işletme olma ihtiyacı, çevik olabilmek için stratejik niyet ve çeviklik stratejileridir. Çeviklik yetenekleri başlığı ise örgütün çevikliği olarak görülmektedir. Örgütlerin çeviklik yetenekleri, değişikliklere pozitif cevap verebilmesi için ihtiyaç duydukları yeteneklerdir. Bu yetenekler; yetkinlik, hız, esneklik ve cevap verebilme şeklinde ifade edilmektedir. Çeviklik sağlayıcılar başlığı ise yöneticilerin örgütün çeviklik yeteneklerini kullanma yetenekleridir. Örgütün çevik olabilmesi kadar bu yetenekleri yöneticiler tarafından doğru yönetim araçlarıyla kullanabilmesi de önemlidir.

Örgütsel çeviklik, rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde şirketlerin daha rekabetçi, müşteri odaklı yaklaşımı özümseyecekleri ve değer yaratma konusunda öncelik verme zorunda kaldığı bir yönetim paradigmasıdır (Sharifi & Zhang, 1999; Sharifi & Zhang 2001; Akkaya & Tabak, 2018).

Örgütsel çeviklik kavramı ilk kez 1991 yılında “21. yy. İmalat İşletmesi Stratejisi” adlı bir raporda kullanılmıştır. 1991 yılında yayınlanan bu rapor, örgütlerin buldukları pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için değişen müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilme şansı sağlayan, esnek ve hızlı bir teknoloji ve yüksek motivasyona sahip iş gücüne ihtiyaç duyduğundan bahsetmiştir (Tarakçı & Özgenel, 2023).

1.9.1. Hız

Cevap verme ile hız arasında zaman zaman karışıklık olmasına rağmen cevap verme olarak tanımlanan işletmenin rekabete karşı oluşturduğu yeni stratejiye cevap verme ve bunun sahada uygulanma süresine ise hız ile ölçülmektedir (Sharifi & Zhang, 1999). Çeviklik tanımları ve örgütsel çevikliğin alt boyutlarında ön plana çıkan hız boyutu, en kısa sürede nihai hedefe ulaşma olarak tanımlanmaktadır (Akkaya ve diğerleri, 2019).

Hız, işletmenin tedarik süreçlerinden nihai ürün ve hizmetin ortaya çıkma sürecinin en kısa sürede ortaya çıkması sürecidir. Bilgiyi doğru zamanda kullanmak ve inovasyon tarafından da hız önem arz etmektedir. Çevresel değişimlere adaptasyon için sürat önemli bir etmendir (Çetinkaya & Akkoca, 2021).

Hız ve cevap verme boyutları arasında güçlü bir bağ olduğu görülmektedir. İşletmenin bir çevresel etmene karşı nasıl cevap vereceği konusunda aldığı karar sonrasında örgütün bu kararı ne kadar hızlı uyguladığı da önem arz etmektedir (Akkaya ve diğerleri, 2019). İşletmenin cevap verme yeteneği ile hız ilişkisi sonrasında işletmenin doğru karar verip vermediği, değişime uyumun sağlanması, yeni bir değişiklik ihtiyacı, oluşturulan değer geliştirilme olanağı gibi bilgileri de hızlıca örgüte sağlamaktadır.

1.9.2. Esneklik

Aynı başlangıç tesislerinde, farklı ürünleri ve hizmetleri pek çok farklı amaç için işleme becerisidir (Coşkun, 2019). Doğan ve Baloğlu (2018) örgüt esnekliği, üretim hacmi esnekliği, örgütsel konuların esnekliği, birey esnekliği, şekil esnekliği ve ürünün model esnekliği olarak tanımlamaktadır.

Çeviklik, dışa odaklanmış ve dinamik bir yetenektir. Esneklik ise içe odaklanmış ve çevikliğe zemin oluşturan bir yetenektir. Esneklik, işletmeye manevra yeteneği sağlar. İşletmenin sürekliliği için mevcut kaynaklar ile rekabete karşı müşteri ihtiyaçlarına zamanında uyumlanma yeteneğidir (Çetinkaya & Akkoca, 2021).

Tablo 5*İşletmenin Değişimlere Karşın Esneklik Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler*

Araştırmacı	İşletmenin Değişimlere Karşın Esneklik Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler
Zhang & Sharifi (2000) Sharifi ve diğerleri (2001)	Ürün miktarı, Desen ve yapı, İşletmenin yapısal esnekliği
Shahaei (2008)	Farklı süreç ve alternatifleri kullanma
Akkaya & Tabak (2018)	İç kaynakların müşteri ihtiyaçlarına uygun kullanımı

Kaynak: Zhang & Sharifi, 2000; Sharifi ve diğerleri, 2001; Shahaei, 2008; Akkaya & Tabak, 2018.

Esneklik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olup yöneticilerin örgütsel çevikliği sürdürürken aynı zamanda da hedefe ulaşmak için alternatif süreçleri kullanma becerisidir. Esneklik, değişen şartlara uyumlanma sürecidir (İnanır, 2020).

1.9.3. Cevap Verme

Rekabet gücünü kaybetmemek adına oluşan tüm dış koşullara uyum sağlaması ve her koşulda hızlıca yeni stratejiler üretebilme yeteneğini ifade etmektedir (Özeroğlu, 2019). Sharifi ve Zhang'e (1999) göre cevap verme yeteneği; hızlı yanıtlama, değişiklikleri tanıma ve bunlardan yararlanma yeteneğini ifade eder.

Örgütsel çevikliğin önemli alt boyutlarından olan cevap verebilme yeteneği, işletmenin dış çevresinde oluşan değişimleri tanımlaması, belirlemesi, tahmin edebilmesi, algılaması, değişikliklere karşı oluşturduğu stratejileri, taktikleriyle zarar görmeden kurtulabilme yeteneğidir (İnanır, 2020). Tablo 6'da Sharifi & Zhang (1999), Sharifi & Zhang (2000), Sharifi (2001), Becker & Knudsen (2005), Sherehiy ve diğerleri (2007) tarafından cevap verme yeteneği ile ilgili tanımları yer almaktadır (Akkaya & Tabak, 2018).

Tablo 6*İşletmenin Değişimlere Cevap verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler*

Araştırmacı	İşletmenin Değişimlere Cevap verme Yeteneğine İlişkin Bazı Örnekler
Sharifi & Zhang (1999) Zhang & Sharifi (2000) Sharifi ve diğerleri (2001)	Değişimleri iyileştirme, Değişimlere tepki vermesi ve örgüt yapısına uyarlama, Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneği, Stratejik vizyon belirleme.
Becker & Knudsen (2005)	Müşterin ihtiyaçlarındaki değişimleri fark etmeye meyilli olması, Fiyatlardaki değişikliklere tepki verebilmek için hızlı karar vermesi, Periyodik olarak ürünlerin takip edilmesi, Rakiplerin kampanyalarına hızla karşılık verebilmesi ve hayata geçirmesi, Dış çevredeki değişimlere karşı bölümler arasında düzenli görüşmeler yapılması, İşletmedeki departmanlar arası aktivitelerin iyi idare edilmesi, İşletmedeki bölümlerde ürün değişikliklerin yönetilmesi, Müşterilerin şikayetlerinin dikkate alınması ve takip edilmesidir.
Sherehiy ve diğerleri (2007)	Pazar ve işletme çerçevesindeki değişim ve eğilimlere cevap verme, Sosyal ve çevresel konulara cevap verme, Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, İşletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmelidir.

Kaynak: Akkaya & Tabak, 2018.

1.9.4. Yetkinlik

Tüm strateji ve ürünlerin benzeri hemen oluşturulabilinirken yetkinlik kopyalanamayan ve diğer üç başlık altında incelenen örgütsel çeviklik kavramlarının uygulanmasını sağlayan gücü yetkinlik ile ifade edilmektedir (Akkaya & Tabak, 2018). Bu yetkinlik diğer işletmeler tarafından görülmesi, taklit edilmesi ve diğer işletmeler tarafında entegre edilmesi mümkün olmadığından örgütsel çevikliğin firmaya özgü olacağını gösteren önemli bir alt boyutu olarak görülmektedir (Merdan, 2022).

Yetkinlik, örgütün amaçlarına verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Sharifi & Zhang, 1999). İşletmenin hız, esneklik ve cevap verme gibi örgütsel çeviklik niteliklerini kullanabilme becerisi diğer bir tanımla aktifliği ile ilişkili bir kavramdır. Örgütün, örgütsel çeviklik niteliklerini dinamik bir şekilde kullanabilmesi yetkinlik boyutu ile açıklanmaktadır. Örgütü aktif ve dinamik olarak tanımlayan bu kavram işletmenin kendi özelliklerini rekabete karşı ve müşteri isteklerine karşı potansiyelini yenileyebilme kabiliyetidir (Coşkun, 2019).

Örgütlerin, çevresel faktörlere karşı yaptıkları SWOT analizi sonrasında fırsat ve tehditlere karşın geliştirdikleri stratejileri örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu ile yapabilmektedirler. İşletmelerin hız, esneklik ve cevap verme nitelikleri yetkinlik niteliği olmadan mümkün değildir (Çetinkaya & Akkoca, 2021).

Bir işletmenin hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Bu konuyla birlikte işletmelerin yeterlilik, etkililik ve verimlilik sağlamaları da sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Örgütlerin yeterli ve uygun teknolojik yeteneğe sahip olması, stratejik bakış açılarını belirlemesi, uygun fiyat politikası belirlemesi, ürün geliştirme, satış sonrası desteği, değişime açık yönetim stratejisi, yetenekli, bilgili, gelişime açık güçlü çalışan politikası, kapasitesi, stratejik bütünleşme, şirket içi ve dışında iş birliği yapabilme konuları yetkinlik boyutu ile ilgilidir (İnanır, 2020).

Sonuç olarak örgütsel çevikliğin dört alt boyutu; hız, esneklik, cevap verme ve yetkinlik olarak incelenmektedir. Bundan sonraki bölümde çevik liderlik başlığı incelenecektir.

1.10. Çevik Liderlik

Çevik liderler, birlikte çalıştıkları ekiplerin daima başarılı olması için gerekli iklimi oluşturma ve geliştirme konusıyla ilgililerdir. Dolayısıyla çevik liderler, her zaman değişen ve belirsiz bir iş ortamına uyum sağlamaktadırlar. Çevik liderlerin zihinleri sürekli fırsata ve yeniliklere odaklı olmalıdır (Özgünay, 2022). Globalleşen dünyaya uyum sağlamayı başaran, çevresel gelişmeleri takip etmenin yanı sıra teknolojik gelişmeleri de sıklıkla yakından takip etme yeteneğine sahip etkili, yerinde ve zamanında kararlar alma cesaretine sahip liderleri çevik lider olarak tanımlanmaktadır (Cinnioğlu & Ertoğrul, 2022).

Çevik liderlik; dışsal çeviklik, içsel çeviklik ve kişisel çeviklik olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Tablo 7’de bu boyutların önemli noktaları da belirtilmiştir. Dışsal çeviklik, ürünü tüketiciye uyarılma ve vizyoner bakış açısının uzun süreli olduğunu ifade etmektedir. İçsel çeviklik, sürekli iyileştirmenin yanı sıra personelle bireysel iletişim kurabilmek şeklinde

tanımlanmaktadır. Kişisel çeviklik ise sağduyu kullanma ve girişimci olmayı ifade etmektedir (Bir, 2022).

Tablo 7

Çevik Liderlik Boyutları

Boyutlar	Bazı Önemli Noktalar
Dışsal çeviklik	Uzun vadeli vizyona sahip olma, ürünü tüketiciye uyarlama
İçsel çeviklik	Çalışanlarla bireysel iletişim kurma, sürekli iyileştirme
Kişisel çeviklik	Girişimci olma, sağduyu kullanma

Kaynak: Fernández, 2005, aktaran Bir, 2022.

Örgütlerin çevik olması ve bu özelliklere sahip olabilmelerini, işletmenin yöneticileri sağlayacaklardır. İşletmenin çevik olması ancak çevik bir yönetici ile mümkündür. Örgüt için yöneticilerin çevik bir anlayışa ve bakış açısına sahip olması önemlidir (Turan, 2021).

Tablo 8

Yönetimin Dört Temel Fonksiyonu

Fonksiyon	Tanım
Planlama	Faaliyetlerin ve hedefin yerine getirilmesi öncesinde, yapılacak eylem ve işlerin önceden tasarlanması, ileriye düşünüp, ileriye bakmaktır.
Organize etme	Örgütün hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan finansal, beşerî ve fiziksel kaynaklar ile bilginin bir arada koordine edilmesidir.
Yöneltme	İş görenlerin yüksek çalışma performansı göstermesini sağlayan yönetsel çabalardır.
Kontrol	İş görenlerin çalışma performans düzeylerinin incelenmesi ve gerekli değişikliklerin zamanında yeniden yapılmasıdır.

Kaynak: Ağlargoç, 2016, aktaran Akdemir, 2022.

Çevik liderler, müşterilerini odaklarına alarak daha fazla değer yaratma konusunda kararlı liderlerdir. Liderin çevikliğinin yanında organizasyonun da çevik olabilmesi için müşteri odağının olması, segmentasyonu doğru yaparak ana müşteriye odaklanan ve yaptığı işle müşteriye nasıl değer yaratacağını bilen organizasyonlardır (Özgünay, 2022).

Çevik liderlik ile ilgili kavramlara bakıldığında dinamik yetenekler kavramı, yanıt verme, örgütsel esneklik, geri bildirim verme, saydamlık ve hesap verme kavramları şeklinde

incelenmektedir. Çevik liderlik kavramlarının alt boyutları; sonuç odaklılık, takım odaklılık, yetkinlik, esneklik, hız, değişim odaklılık olarak ifade edilmektedir (Turan, 2021).

Tablo 9

Çevik Liderlik Gelişim Evreleri

Uzman	Sahip oldukları tecrübe, bilgi, güçlü problem çözme yetenekleri ile güven veren, danışılan birey konumundadır. Geri bildirim almaktan ya da vermekten kaçınırlar. Danışman rolündedir.
Başarı	Yönetim stratejileri sonuç odaklıdır. Yönetici hedefleri doğrultusunda çalışanları motive eder. Sonuca ulaşmak için geri bildirim alır veya verir. Stratejik kararlar için sıklıkla toplantılar düzenler.
Katalizör	Örgüte vizyon katma ve hedefleri doğrultusunda doğru insan seçiminde başarılıdırlar. Değişime açık, vizyoner yönelimleri ile mevcut şartlarda son derece karmaşık, hızla değişen iş şartlarında sürdürülebilirler. Başarıyı gerçekleştiren çeviklik seviyesini temsil etmektedir.
Karşılıklı Yaratıcı	İşletmenin ortak hedefleri için organizasyonel ilişkiler ve iş birliği geliştirmeye kararlı liderlerdir. Yalnızca kendi alanında değil tüm örgüte karşı sorumluluk bilincine sahip, işbirlikçi takımların oluşmasını önemsemektedir. Duygusal dayanıklılıkları, yaratıcılıkları ve kapasiteleri fazladır. Kazan kazan çözüm önerileri ile yirmi birinci yüzyılda hızla değişen ve çoğunlukla yıkıcı olan küresel ekonomide uzun vadeli başarı için donanımlıdırlar.
Sinerjik	Liderler tarafından geliştirilen kapasite ve yetkinliklerin en ileri noktasını temsil etmektedir. Çekişmeli ve kaotik ortamlarda başarılı, merkezde kalma yeteneğine sahip, zorlu çatışmaları tüm taraflar için faydalı çözüme dönüştürebilen, sezgileri güçlü liderlerdir. Farklı takım liderliği stilleri arasında rahat hareket edebilmektedir. Çalışma ortamında sinerjik sezgilere sahip olması, farklı enerji dinamiklerini yönlendirerek karşılıklı fayda sağlayabilecek sonuçlar elde etmeyi, başarıyı hedefler.

Kaynak: Joiner & Josephs, 2007, aktaran Akdemir, 2022.

Çevik liderliğin gelişim evreleri Tablo 9’da belirtildiği gibi; sinerjik, karşılıklı yaratıcı, katalizör, başarı ve uzman başlıkları altında incelenmiştir. Uzman seviyesinde olan bir çevik

lider geri bildirim alma ve verme konusundan kaçarken, başarı evresinde olan bir çevik lider geri bildirim alma ve verme noktasında daha istekli olmaktadır. Katalizör çevik lider, örgütü vizyon ve katkısı ile desteklerken, karşılıklı yaratıcı çevik lider örgüt için iş birliği, kazan kazan çözüm önerileri sunan, tüm örgüt için kapsayıcı, yaratıcılık ve duygusal dayanıklılık konusunda gelişim sağlamıştır. Sinerjik, çevik liderlik gelişim evresinde liderler yetkinlik ve kapasite olarak en ileri evreyi temsil etmektedirler. Kaotik ve çekişmeli iş ortamlarında başarılı, çatışma alanlarında tüm taraflar için çözümler sunabilen, sezgileri güçlü ve merkezde kalabilen liderlerdir.

1.11. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işiyle alakalı davranışsal, duygusal ve kavramsal tecrübelerinin seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Taşdemir, 2017). İlk tanımı, Taylor & Gilbert (1911) “*en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak*” şeklinde ifade etmişlerdir. İş tatmini kavramı bazı kaynaklarda iş doyumunu olarak da ele alınmıştır (Cinnioğlu, 2018). İş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanın istek ve beklentilerinin kesiştiği noktada oluşmaktadır (Karakuş & Yardım, 2014). Alan yazındaki birçok çalışmanın ortak tanımı: çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyet olarak ifade edilmektedir (Karakuş ve Şenay, 2014; Taşdemir, 2017; Cinnioğlu, 2018; Özbek, 2019; Özgünay, 2022). İş tatmini konusunu incelerken iki önemli faktör dikkat çekmektedir. Birinci konu iş tatmini bir anlık değil bir süreç olduğu, ikinci konusu ise iş tatmini bu sürecin sonucu olduğudur (Taşdemir, 2017). Çalışan, işinden beklentileri ve yaptığı işin sonucu olarak elde ettiklerinin karşılaştırması sonucunda en temel iş tatmini sonucuna varmaktadır. Çalışanın tatmin olması sonucunda ise çalışma alanında ciddi bir üretkenlik artışı, mutlu ve sağlıklı bir çalışma alanı oluşturmasını sağlamaktadır (Özgünay, 2022; Macit & Aydoğan, 2023).

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlık halinde incelenebilir. Bireysel faktörler: yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem ve pozisyon alt boyutlarıyla ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler: yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, işin niteliği ve kariyer olanakları şeklinde sıralamak mümkündür (Özbek, 2019).

Çalışanın çalışırken hissettikleri ve iş sonucunda hissettikleri iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte iş esnasında hissettiği tatmin “içsel tatmin”, iş sonucunda ortaya çıkan tatmin duygusuna ise “dışsal tatmin” olarak tanımlanmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

1.11.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem, pozisyon yer almaktadır.

İş tatmini, yaş evrelerine göre değişkenlik olduğu görülmektedir (Özbek, 2019). İş görenin yaş ilerledikçe daha fazla ödül ve ücret alacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalara göre 30'lu yaşlarına gelen iş gören en yüksek iş tatmini yaşarken, 40'lı yaşlarına vardığında iş tatmini seviyesi düşmektedir, 50'li yaşlara doğru ise yeniden iş tatmininin arttığı görülmektedir (Taşdemir, 2017; Cinnioğlu, 2018; Özbek, 2019; Esen, 2023). Diğer bir ifadeyle iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki "U" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ifade iş tatmininin önce azalıp sonra artacağını belirtmektedir (Herzberg, 1966).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili alan yazında yapılan taramalarda tutarsızlık görülmektedir. Bir kısmı farklılık olduğunu sonucuna varmışken, bir kısmı farklılık olmadığını vurgulamaktadır (Taşdemir, 2017).

İş tatmini ile medeni durum arasında yapılan araştırmalarda evli olan iş görenlerin bekarlara göre iş tatmininin daha fazla olduğu görülmektedir (Bayrak-Kök, 2010; Karakuş & Yardım, 2014; Özgünay, 2022; Tarakçı & Özgenel, 2023). Bununla birlikte işe devam oranlarının da evli iş görenler de yüksek olduğu tespit edilmiştir (Taşdemir, 2017; Esen, 2023).

İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda diğer önem arz eden konu iş görenlerin eğitimleriyle ilgili işte istihdam edilmeleridir. (Ladikli & Arslan, 2023).

İş tatmini ile kıdem yani iş görenin hizmet süresine bakıldığında; bireysel yetkinlikler, işten kazanılan deneyim ve beceriler arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Bayrak-Kök, 2010).

Statü, örgütsel konum ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde alınan statü motivasyonu etkilediği ve dolayısı ile iş tatminini de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel konumu yüksek iş görenlerin, örgütsel statüsü düşük olan iş görenlere göre daha fazla iş tatmini yaşadığı da izlenmektedir (Esen, 2023).

1.11.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ise genel olarak yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, işin niteliği, kariyer olanakları şeklinde sınıflandırılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda yönetim tarzı faktörünün iş tatminini iki boyutta etkilemektedir. Yönetim tarzı, iş görenlerle olumlu ilişkiler kurmak ve iş görenlerin de yönetim kararlarına katkı sağlaması ile etki etmektedir (Özbek, 2019).

İş tatminine etki eden en önemli faktörlerden ücretin bile düşük olduğu işletmelerde yönetim tarzı sebebiyle iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. İşletmede yöneticilerin tüm iş görenlere eşit mesafede olması alınan kararlara katılım şansı sunması, kararların uygulanması ve benimsenmesi gibi önemli bir konuya etki ederken çalışanların iş tatminini de pozitif etkilemektedir.

İş tatmini ve çalışma koşulları birbirini etkileyen etmenlerdir. İşletmenin mesai saatleri, iş görene sağlanan haklar, işletmenin fiziki özellikleri, imajı ve itibarı gibi birçok faktör iş görenin iş tatmini üzerinde etkindir. İş gören yaptığı işin fiziksel ya da zihinsel olarak zorluk derecesine göre başarı duygusu yaşamaktadır. Zorluk derecesine göre yaptığı işte başarılı olmayı istediği kadar yaptığı işin görülmesini ve sergilemeyi de beklemektedir. Yaptığı zorlu işi başarma, sergileme ve görülmesi ile aynı orantıda da haz duygusunu yaşamaktadır (Taşdemir, 2017).

İş görenin yaptığı işin karşılığı olarak ödenen maddi değer şeklinde tanımlanmaktadır. İş gören için aldığı ödemenin sadece maddi karşılığı olmamakla birlikte bir de manevi olarak önemi vardır. İş gören aldığı ödeme ile maddi olarak ekonomik ihtiyaçlarını karşılarken, manevi yönden ise saygınlık, onurlanma, duygusal tatmin gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Özbek, 2019).

İş tatmini ve işin niteliği konusu birbirini etkilemektedir. İş görenin aldığı ücret, diğer haklar, statü yeterli olmasına karşın işin niteliği ile iş görenin beklentileri ve kişilik özellikleri uyumlu değilse iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İş görenin işini daha anlamlı görmesi yani yaptığı işin bilgi, beceri ve donanım gerektirmesi gibi özellikleri olması iş görenin iş tatminine pozitif etkisi olmaktadır (Ladikli & Arslan, 2023). Çalışanların yaptığı işler, işletmenin vizyonu ve çalışanın vizyonu hizalanmamış ise çalışan yaptığı işin niteliğini fark etmekte güçlük çekmektedir. Bu sebeple firmalar zaman zaman vizyonlarını, değerlerini ve yaptıkları işlerin bu vizyon ve değerle neden örtüştüğünü aktarmak ihtiyaçları doğmaktadır.

Kariyer olanakları sadece dikey kariyer olarak tanımlamakla birlikte yatay kariyer imkanları da iş görenleri tatmin etmektedir. Tüm çalışanların dikey kariyer beklentisi bulunmamaktadır. Yatay kariyer, mevcut bulunduğu pozisyonda uzmanlaşarak, iş görene iş tatmini yaşatabilmektedir. Dikey kariyer imkanları ise işinde monotonluk duygusu yaşayan, çalıştığı

pozisyonda elde ettiği beceri, sorumlulukların yetersizliği ve yüksek gelir beklentisi ile güdülenmektedir (Özgünay, 2022).

Terfi süreçleri sadece terfi alan çalışana etki etmediği gibi diğer çalışanların da motivasyonuna yani iş tatminine etki etmektedir. Terfi süreçlerinde en kıdemli olanın terfi ettirilmesi gibi en yüksek performansı gösteren çalışanın da terfi ettirildiği görülmektedir. Bu süreçte en yüksek performansı gösteren iş görenin terfi etmesi daha fazla iş tatmini duygusunu güdülediği de görülmektedir (Macit & Aydoğan, 2023).

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti birbirini etkilediği birçok çalışmada görülmektedir. Bir sonraki bölümde işten ayrılma niyeti konusu alt faktörleri ile incelenmektedir.

1.12. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işletmenin çalışanlarının bilinçli bir şekilde başka işletmelerde benzer ya da farklı pozisyonlarda arayış içinde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Karakuş & Yardım, 2014). Tarakçı ve Özgenel (2023) çalışanların örgütü bireysel, örgütsel veya örgüt dışı etmenler sebebiyle yakın zamanda terk etmeleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre iş görenlerin çevresel, bireysel veya örgütsel sorunlar sebebiyle işten geri çekilme davranışlarıyla görülen bir süreçtir. İşten ayrılmanın habercisi şeklinde de ifade edilebilir. Kılıç ve Gülen (2019) çalışanların işletmeden duydukları memnuniyetsizlik ve eyleme dönüştürülmemiş olumsuz davranış niyeti olarak tanımlamaktadır.

İş tatmini ile işten ayrılma ilişkisi örgüte bağlılık konusunu da gündeme getirmektedir (Özer & Yurdun, 2012). Örgütsel bağlılığı artan iş görenlerin işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu sonucuna varılmıştır (Tarakçı & Özgenel, 2023).

Beşerî ilaç sektörü rekabetin oldukça yüksek olduğu, kalifiye personelin önem arz ettiği sektörlerdendir. Beşerî ilaç sektörü çalışanlarının da iş tatmini, işten ayrılma niyetlerinde önemli rol almaktadır (Sözen-Şahne & Şar, 2015).

İşten ayrılma niyeti iş veren açısından yeni çalışan bulma, eğitim süreçleri, şirket ile uyumlanma, üretim kaybı şeklinde yansımaktadır. Çalışan açısından gelirinde oluşacak düzensizlikler, ailevi ve psikolojik sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni eğitim maliyetleri ve yeni işe uyum olarak sıralanmaktadır (Kılıç & Gülen, 2019). Bu olumsuz durumun tespiti ile personel ve işletmenin belirtilen kayıpları yaşamadan iş gören devrini azaltmak amacıyla işten ayrılma niyetini en aza indirgeyen politikalar tercih etmeli ve iş görenin işsel motivasyonlarına karşı daha hassas davranmalılardır (Eroy, 2019).

İşten ayrılma niyeti ve son dönemlerde çok popüler olan sessiz istifa kavramları birbiri ile karıştırılmaktadır. Sessiz istifa kavramı, kişinin iş-özel yaşam dengesine dikkat ederek iş tanımını dışında yer alan hiçbir işi yapmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Seymen ve diğerleri, 2023). İşten ayrılma niyetinden farklılığı ise çalışanın işten ayrılma niyetinin olmaması mevcut işini kısıtlı bir şekilde devam ettiriyor olmasıdır. Oysa işten ayrılma niyetinin sonucu iş görenin işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Kılıç & Gülen, 2019). Sessiz istifa eden iş gören bu süreç sonunda sıkılarak ve sürecin devamlılığının olmaması sebebiyle işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir (Cinnioğlu, 2018).

İşten ayrılma niyetine etki eden diğer bir faktör ise yöneticilerinin kesin olarak bilgilendirme yapmadığı iş görenler, oluşan beklentilerin de karşılanmaması durumunda güvensizlik yaşamaktadırlar. Güvensizliğin sonucu olarak gelecek kaygısı ve belirsizlik duygusuna bürünmektedirler (Karakuş & Yardım, 2014). Belirsizlik, güvensizlik ve gelecek kaygıları işten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir etkidir (Özer & Yurdun, 2012).

İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörler üç ana başlıkta toparlanmaktadır. Bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak incelenebilmektedir.

1.12.1. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler dört alt başlıkta sıralanmaktadır. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum), motive edici yapılar (kariyer ve başarı yönelimi ihtiyacı), beşerî sermaye (eğitim) ve mesleki davranış (iş arkadaşları ile iletişim başarısı ve iş performansı) bireysel faktörlerin alt kategorileri olarak değerlendirilmektedir (Cinnioğlu, 2018). Bunun dışında psikolojik etmenlerde çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Psikolojik etmenleri; iş endişesi, iş tatmini, duygusal tükenmişlik, geleceğe yönelik belirsizlikler, örgütsel bağlılık şeklinde ifade edilebilir (Seymen ve diğerleri, 2023).

Çalışanın işten beklediği ücreti alamaması, yaptığı işte anlam bulamaması, gerekli takdiri görememesi, iş yükümlülüklerinin fazla olması, iş yerinde çalışanlar arasında iyi ilişkiler ve iletişimin olmaması işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Turan, 2021). Yöneticiler iş görenlerin bireysel özelliklerine dikkat ederek doğru stratejileri belirlemeli, doğru zamanda uygulamaya almalı ve sonuç olarak iş görenleri elinde tutmayı başarmalıdır.

1.12.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş görenlerin işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler üç alt başlıkta incelenmektedir (Ghapanchi & Aurum, 2011). Ücretlendirme ve yarar sağlama: kariyer gelişimi ve maaş, insan kaynakları uygulamaları: dağıtım adaleti ve eğitim fırsatları, organizasyon kültürü: takım çalışması eksikliği, sosyalleşme stratejileri şeklinde

görülmektedir. Bununla birlikte iş stresi, işletmedeki rol belirsizliği, iş zorlukları ve işin cazibesinin olmaması gibi faktörler de işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Ghapanchi & Aurum, 2011; Cinnioğlu, 2018; Turan, 2021). Örgüt içinde iş görenlerin birbiriyle olan iletişim kopuklukları da motivasyon eksikliğine sebep olup sonrasında işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir.

1.12.3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler yöneticilerin ve işletmenin etki edemeyeceği kadar büyük dış etmenlerdir. Bu çevresel faktörler; politik, sosyal ve ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumları ifade etmektedir (Güzelyurt, 2020). Ekonominin genel durumu, ülkenin refah düzeyi, mevsimlik çalışma alanlarının var olması, otomasyon ve teknolojinin kullanımı, teknolojinin seviyesi, farklı işlere geçişin kolaylaşması, farklı sektörlerin cazip hale gelmesi gibi nedenleri içermektedir (Oruç, 2021).

2. YÖNTEM

2.1. Katılımcılar

Araştırma beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya 416 katılımcı cevap vermiş olup 2 (iki) katılımcı verisi araştırmaya onam vermemesi sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmanın örneklemini oluşturan 414 katılımcının (%26,3) kadın, (%73,7) erkek, (%1) baby boomer, (%35,3) X kuşağı, (%63) Y kuşağı, (%0,7) Z kuşağı, (%1,9) lise, (%10,6) ön lisans, (%64,3) lisans, (%22,5) yüksek lisans, (%0,5) doktora, (%1,9) bir yıldan az tecrübeli, (%13) 1-5 yıl tecrübeli, (%19,8) 6-10 yıl tecrübeli, (%19,3) 11-15 yıl tecrübeli, (%25,4) 16-20 yıl tecrübeli, (%20,5) 21 yıl üzeri tecrübeli, (%51) lokal firma çalışanı, (%49) global firma çalışanıdır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

2.2. Araştırmanın Yapılışı

Araştırma uygulaması öncesinde Çağ Üniversitesi Etik Kurulu'na etik izin istek yazısı (Ek-E) ile başvuru yapılmıştır. Bu başvuruya istinaden Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Araştırma İzin Yazısı (Ek-Ç) alınmıştır. Çalışma için kullanılacak ölçekler Google Formlar ile hazırlanmıştır. Çalışmanın uygulanacağı MÜDAD ve ÜTT-DER meslek örgütlerinden Tez Anket İzni (Ek-G, Ek-H) talep edilmiş olup ilgili meslek örgütlerinden uygulama izinleri (Ek-Ğ, Ek-İ) alınmıştır. Uygulama, alınan etik ve onam izinleri sonrasında dijital kanallar ile katılımcılara ulaştırılarak yapılmıştır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Araştırmada kullanılan anket formunda birinci bölümde 5 adet demografik soru (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, sektör tecrübesi ve firmanın sermaye durumu) (Ek-A), ikinci bölümde Bir ve Koç'un (2022) geliştirdiği "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği (Ek-B), üçüncü bölümde Keser ve Öngen-Bilir (2019) geliştirdikleri "İş Tatmini" ölçeği (Ek-C), dördüncü bölümde Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği (Ek-C) yer almaktadır. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçek sahibinin onayı alınmıştır.

Bir ve Koç (2022) "VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması" başlıklı makalede "Çevik Liderlik Becerisi Algısı

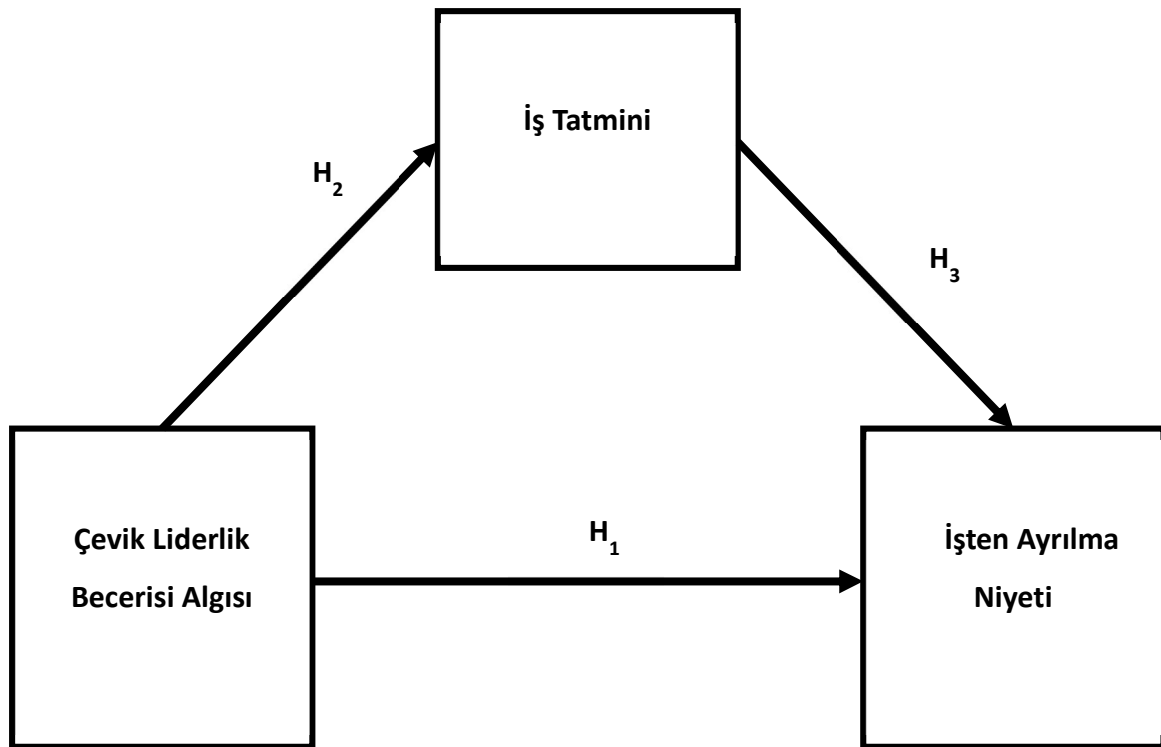
Ölçeği" geliştirmiştir. "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği 29 ifade, iki alt bileşenden (planlama ve yöneltme) oluşmaktadır. Ölçekte planlama boyutunda 10, yöneltme boyutunda ise 19 adet ifade yer almaktadır (Bir & Koç, 2022). Keser ve Öngen-Bilir (2019) tarafından geliştirilen "İş Tatmini" ölçeği ise tek boyut ve 5 ifade şeklindedir. Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen Türkçe çalışmalarda (Mimaroglu, 2008; Tanrıverdi ve diğerleri, 2018; Cinnioğlu, 2019; Aydemir & Akdoğan, 2019) geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği de tek boyut ve 3 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerdeki cevap seçenekleri 5'li derecelendirmelidir. Araştırmada kullanılan "İş Tatmini" ölçeğinin 3. ve 5. ifadeleri ters kodludur.

2.4. Araştırmanın Modeli

Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün araştırılacağı bu çalışma nicel desende tasarlanmış olup şematik model Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Araştırma modeli AMOS 23.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Tablo 10'da ölçeklerin; faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans (AVE) ve her bir

yapıya ilişkin birleşik güvenilirlik (CR) değerleri ve gösterilmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan ters kodlu üçüncü ifade (İT3) 0,32 sınır değerinin altında faktör yüküne sahip olması sebebiyle çıkartılmış, 4 madde ile yapısı doğrulanan ölçek üzerinden analizler yapılmıştır.

Ölçeklere ilişkin maddelerin faktör yüklerinin 0,952 (en yüksek) -0,656 (en düşük) arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,001$). Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri 0,50'nin ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerinin 0,50'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2010).

Tablo 10

Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri, AVE ve CR Değerleri

	İfadeler	Faktör yükü	AVE	CR
Planlama	P1<---Planlama	0,865	0,66	0,95
	P2<--- Planlama	0,868		
	P3<--- Planlama	0,877		
	P4<--- Planlama	0,846		
	P5<--- Planlama	0,661		
	P6<--- Planlama	0,824		
	P7<--- Planlama	0,833		
	P8<--- Planlama	0,809		
	P9<--- Planlama	0,784		
	P10<--- Planlama	0,758		
Yöneltilme	Y1<---Yöneltilme	0,843	0,75	0,98
	Y2<---Yöneltilme	0,870		
	Y3<---Yöneltilme	0,870		
	Y4<---Yöneltilme	0,884		
	Y5<---Yöneltilme	0,823		
	Y6<---Yöneltilme	0,884		
	Y7<---Yöneltilme	0,872		
	Y8<---Yöneltilme	0,911		
	Y9<---Yöneltilme	0,906		
	Y10<---Yöneltilme	0,875		
	Y11<---Yöneltilme	0,901		
	Y12<---Yöneltilme	0,873		
	Y13<---Yöneltilme	0,835		
	Y14<---Yöneltilme	0,923		
	Y15<---Yöneltilme	0,886		

	Y16<---Yöneltme	0,806		
	Y17<---Yöneltme	0,847		
	Y18<---Yöneltme	0,835		
	Y19<---Yöneltme	0,798		
İşten Ayrılma Niyeti	İAN1<---İşten Ayrılma Niyeti	0,952	0,82	0,93
	İAN2<---İşten Ayrılma Niyeti	0,926		
	İAN3<---İşten Ayrılma Niyeti	0,840		
İş Tatmini	İT1<---İş Tatmini	0,857	0,63	0,87
	İT2<---İş Tatmini	0,876		
	İT4<---İş Tatmini	0,777		
	İT5<---İş Tatmini	0,656		

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde AMOS 23.0 ve SPSS 21.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, geçerlik ve güvenilirlik analizleri ve yapısal eşitlik modellemesiyle yol analizleri uygulanmıştır. Bu araştırmada Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine uygulanan güvenilirlik (scale) analizi sonucunda Cronbach's Alpha katsayılarına bakılmıştır. 29 ifade genel ölçek 0,986, 10 ifade planlama boyutu 0,950, 19 ifade yöneltme boyutu 0,983 olarak tespit edilmiştir. İş Tatmini Ölçeği güvenilirlik analizine bakıldığında; 5 ifade genel ölçek 0,818 olarak bulunmuştur. Üç ifadeden oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin güvenilirlik analizi 0,929 olarak analiz edilmiştir.

Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üzerinde ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kline, 2009; Seçer, 2015). Bu kapsamda ölçek verilerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 11

Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N of Items
Çevik liderlik becerisi algısı	0,986	29
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	0,95	10
Yönlendirmede çevik liderlik becerisi algısı	0,983	19
İş tatmini ölçeği	0,818	5
İşten ayrılma niyeti ölçeği	0,929	3

Ölçek verilerinin normal dağılımına basıklık çarpıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir. Çevik liderlik becerisi algısının çarpıklık değeri $-.697$, basıklık değeri ise $-.228$; işten ayrılma niyetinin çarpıklık değeri $.345$, basıklık değeri ise $-.651$; iş tatmininin çarpıklık değeri $-.727$, basıklık değeri ise $.162$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin $\pm 1,5$ arasında olması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve diğerleri, 2013).

3. BULGULAR

3.1. Tanımlayıcı Bulgular

Çalışmaya dahil edilen 414 katılımcının çoğunluğu; erkek (%73,7), 1980-1999 doğumlu (%63,0), lisans mezunu (%64,3), 16-20 yıl arasında sektör deneyimi (%25,4), lokal firma çalışanı (%51,0) oluşturmaktadır.

Tablo 12

Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Gruplar	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	109	26,3%
	Erkek	305	73,7%
	1946-1964	4	1,0%
	1965-1979	146	35,3%
	1980-1999	261	63,0%
Eğitim	2000 ve sonrası	3	0,7%
	Lise	8	1,9%
	Ön Lisans	44	10,6%
	Lisans	266	64,3%
	Yüksek Lisans	94	22,7%
Deneyim	Doktora	2	0,5%
	1 yıldan az	8	1,9%
	1-5 yıl	54	13,0%
	6-10 yıl	82	19,8%
	11-15 yıl	80	19,3%
	16-20 yıl	105	25,4%
Çalıştığı firmanın sermayesi	21 yıl ve üzeri	85	20,5%
	Lokal	211	51,0%
Toplam	Global	203	49,0%
		414	100,0%

Çevik liderlik becerisi algısı ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalamasına bakıldığında, planlamada çevik liderlik becerisi algısında P10 maddesinin “Benim yönetici liderim, bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.” 3,84 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, 3,60 ile “Benim yönetici liderim, insan odaklı kararlar verir.” P8 maddesinin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 13).

Tablo 13*Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalama Değerler*

	Ortalama	SS	Min - Max
P1	3,800	1,1544	1-5
P2	3,795	1,1216	1-5
P3	3,773	1,1526	1-5
P4	3,657	1,0973	1-5
P5	3,836	1,0070	1-5
P6	3,812	1,1905	1-5
P7	3,671	1,0885	1-5
P8	3,604	1,2594	1-5
P9	3,717	1,1581	1-5
P10	3,845	1,1287	1-5

Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında, yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısında Y19 ifadesinin “*Benim yönetici liderim, düzenli olarak ve gerektiği anda süratle geri bildirim verir.*” 3,79 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, Y17 ifadesinin “*Benim yönetici liderim, çalışanların hata yapmalarına imkân tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.*” ise 3,45 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 14).

Tablo 14*Yöneltilmede Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalama Değerler*

	Ortalama	SS	Min - Max
Y1	3,517	1,1844	1-5
Y2	3,601	1,1616	1-5
Y3	3,768	1,1558	1-5
Y4	3,645	1,2611	1-5
Y5	3,611	1,1268	1-5
Y6	3,621	1,1722	1-5
Y7	3,686	1,1341	1-5
Y8	3,505	1,2346	1-5
Y9	3,601	1,1427	1-5
Y10	3,645	1,1294	1-5
Y11	3,536	1,1675	1-5
Y12	3,548	1,1075	1-5
Y13	3,679	1,1438	1-5
Y14	3,611	1,1997	1-5
Y15	3,585	1,2038	1-5
Y16	3,502	1,2732	1-5
Y17	3,452	1,1774	1-5
Y18	3,693	1,0759	1-5
Y19	3,795	1,0976	1-5

İş tatmini ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında, İT4 ifadesinin “*İşimi eğlenceli bulurum.*” 3,87 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, İT3t ifadesinin “*İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.*” ise 3,21 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 15).

Tablo 15

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	SS	Min - Max
İT1	3,580	1,1401	1-5
İT2	3,717	1,1068	1-5
İT3t	3,213	1,0862	1-5
İT4	3,877	0,9626	1-5
İT5t	3,783	1,0627	1-5

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalama değerlerine bakıldığında, İAN3 ifadesinin “*Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum.*” 2,74 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, İAN1 ifadesinin “*Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.*” ise 2,32 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 16).

Tablo 16

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Ortalama Değerler

	Ortalama	SS	Min - Max
İAN1	2,326	1,1167	1-5
İAN2	2,360	1,1533	1-5
İAN3	2,749	1,2698	1-5

Çevik liderlik becerisi algısı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde; vizyon oluşturma, çevik liderlik becerisi algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki ($r=-0,545$), iş tatminiyle pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($r=0,642$). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=-0,759$).

Büyüköztürk (2011) 0,30 ile 0,70 arasındaki değerlerin orta düzey bir ilişkiye ve 0,70-1,0 arasındaki değerlerin yüksek düzey bir ilişkiye işaret ettiğini belirtmektedir. Bu kapsamda çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle ilişkisinin orta düzeyli olduğu

görülmektedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyli bir ilişki söz konusudur.

Tablo 17

Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3
1. Çevik Liderlik Becerisi Algısı	3,65	0,97			
2. İşten ayrılma niyeti	2,47	1,10	-0,545**		
3. İş Tatmini	3,73	0,90	0,642**	-0,759**	

*p<0,05 ; **p<0,01 (n=414)

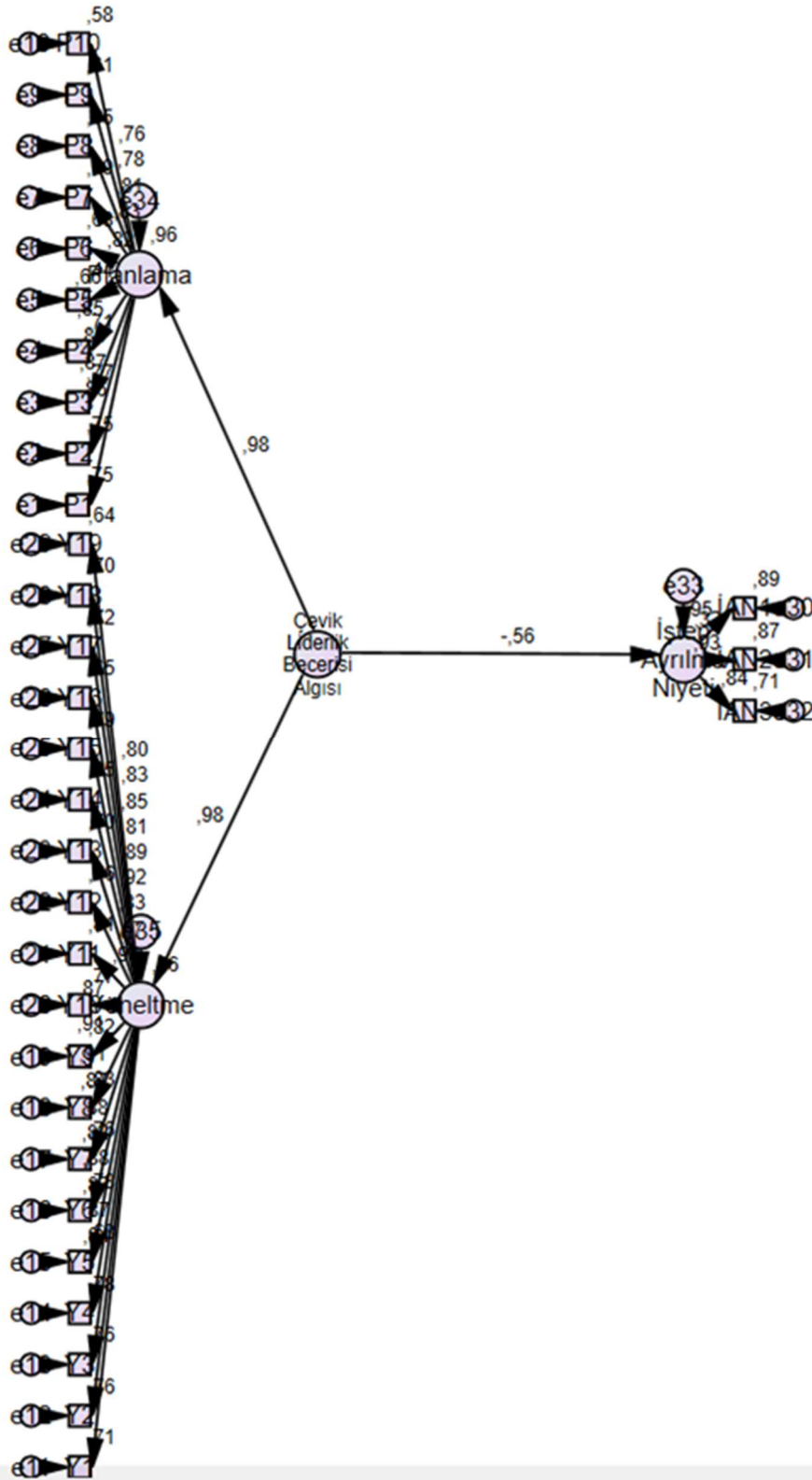
3.2. Yol analizi bulguları

Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığı AMOS 23.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.

Öncelikle H1 (çevik liderlik becerisi algısı→işten ayrılma niyeti) hipotezini test etmek amacıyla, çevik liderlik becerisi algısının dışsal (bağımsız), işten ayrılma niyetinin ise içsel (bağımlı) değişken olduğu örtük değişkenli yapısal model test edilmiştir. YEM sonuçlarına göre çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ($\beta=-0,563$; $p<,01$) tespit edilmiştir (Şekil 2). Analiz neticesinde elde edilen uyum indeksleri ise modelin doğrulandığını göstermektedir ($\chi^2/df= 4,05$, RMSEA= 0,08, CFI= 0,91, TLI=0,90, SRMR=0,03). Bu durumda H1 desteklenmiştir.

Şekil 2

Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Kurulan Yol Analizi Modeli



Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik kurulan yapısal model sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18

Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar

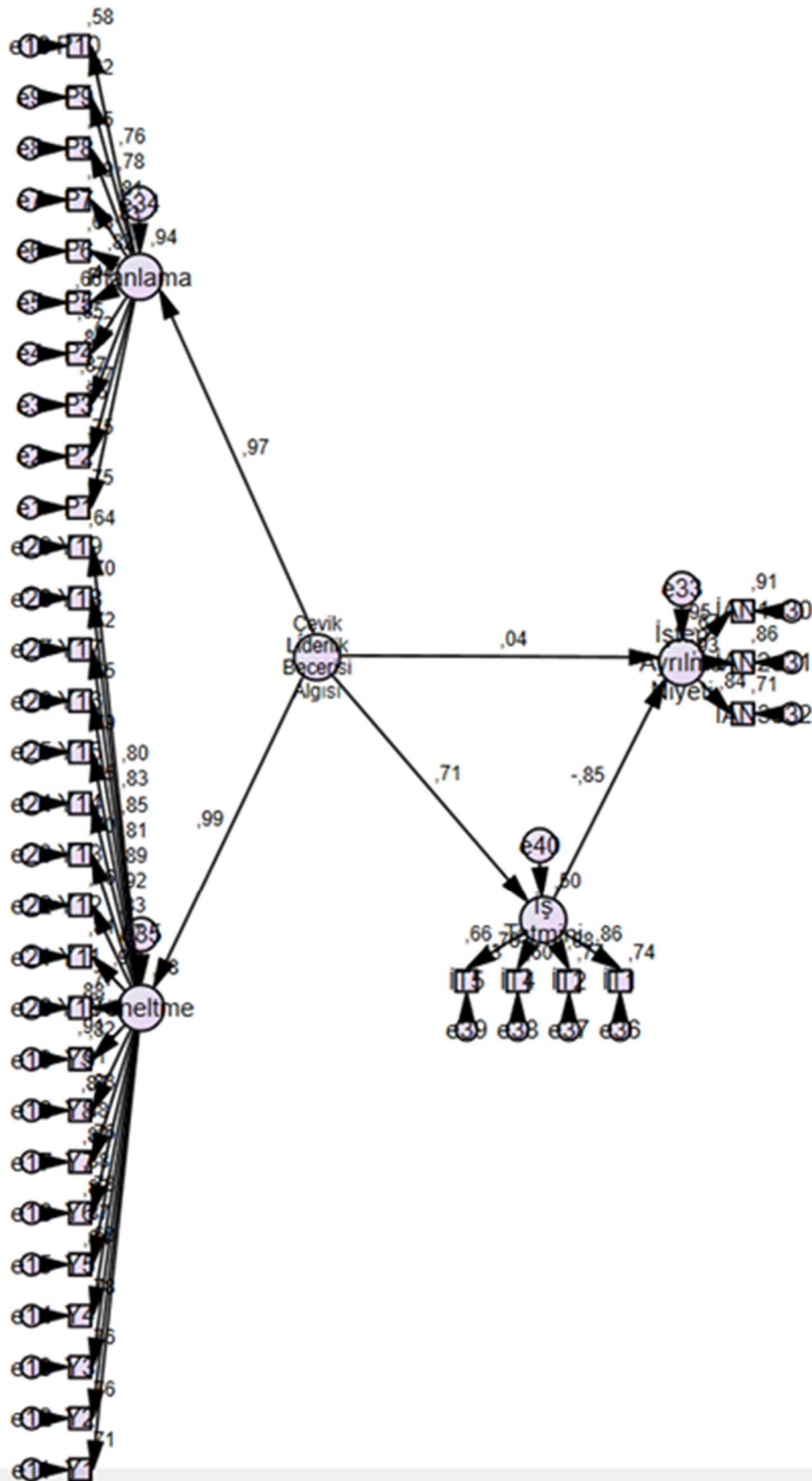
Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Sonuç
Çevik liderlik becerisi algısı → İşten Ayrılma Niyeti	-0,563	0,053	-11,590	***	Kabul

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$; Standardize edilmiş beta katsayı değerleri raporlanmıştır.

Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi anlamlı iken, bu etkide iş tatmininin aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre, çevik liderlik becerisi algısının iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu ($\beta=0,709$; $p < ,01$) görülmüştür. Bu durumda H2 desteklenmiştir. Benzer şekilde aracı değişken olan iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki ($\beta=-0,849$; $p < ,01$) negatif yönde etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu durumda H3 desteklenmiştir. Ancak aracı değişken olan iş tatmininin modele dahil edilmesi ile çevik liderlik becerisi algısı değişkeninden işten ayrılma niyetine giden yol katsayısının anlamsız görülmektedir ($\beta=0,041$; $p=0,437$). Çevik liderlik becerisi algısı iş tatminindeki değişimin %50’ini, iş tatmini ise çevik liderlik becerisi ile birlikte işten ayrılma niyetindeki değişimin (varyansın) %67’ini açıklayabilmektedir. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir ($\chi^2/df= 3,71$, RMSEA= 0,08, CFI= 0,90, SRMR=0,03). (Şekil 3)

Şekil 3

Aracılı Yapısal Model



Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan yol analizi yapılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Bootstrap yönteminin Sobel testinden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizinde araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz neticesinde elde edilen modelde her iki boyut için 95% güven aralığındaki değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2018).

Bootstrap sonuçlarına göre, çevik liderlik becerisi algısının iş tatmini vasıtasıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-0,602$, 95% GA [-0,721, -0,493]). Yüzdalık yöntem ile elde edilmiş Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediği görülmektedir. Bu sonuçlar çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda H4 desteklenmiştir. Doğrudan etkinin anlamsız olması ve güven aralığı değerlerinin sıfırı kapsamaması aracının tam aracı olduğunu göstermektedir (Tablo 19).

Tablo 19

Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Sonuçlar

Doğrudan Etki	Tahmin	Standart Hata	t	p	Sonuç
Çevik liderlik becerisi algısı → İşten Ayrılma Niyeti	0,041	0,058	0,777	0,437	Anlamsız
Dolaylı Etki	Tahmin		Güven Aralığı		
Çevik liderlik becerisi algısı → İşten Ayrılma Niyeti	-0,602		(-0,721, -0,493)		Anlamlı

p<,05, **p<,01, *p<,001. Bootstrap yeniden örnekleme=5000; Standardize edilmiş beta katsayı değerleri raporlanmıştır.*

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Beşerî ilaç sektörü saha çalışanları ile ilgili birçok çalışma alan yazın taramasında mevcuttur. Bu sektörde liderlik konusunda çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte çevik liderlik üzerine gerçekleşmiş çalışmaya erişilen kaynaklarda rastlanılmamıştır.

Beşerî ilaç sektöründe saha çalışanları, örgüt içerisinde satış ekibine dahil çalışanlardır. TİTCK'nın "Ürün Tanıtım Temsilcisi" olarak tanımladığı ve halk arasında "mümessil" olarak bilinen bu çalışanlar kişisel satış stratejilerinden misyoner (yardımcı) satışı ve teknik satışı (satış mühendisi) özelliklerine sahiptirler. Bir saha çalışanın işe alım süreci diğer satış personellerinden farklı olarak medikal ve ürün eğitimlerini de kapsamaktadır. Firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte ortalama 30-45 günlük maliyetli bir eğitim sürecidir.

Saha çalışanlarının bu maliyetli ve uzun süren eğitim süreçleri sonrasında örgütte devamlılığında iş tatmini önem arz etmektedir. Diğer taraftan çalışanların eğitim ve gelişim süreçlerinin zorluğu ve maliyeti sebebiyle de işten ayrılma niyeti ve bu sürecin sonunda işten ayrılan kalifiye yetişmiş çalışan kaybı örgüt için önemli bir konudur.

Örgütsel çeviklik konusunda yapılan çalışmalar; Sharifi & Zhang (1999) ile başlamıştır. Sharifi ve diğerleri (2001); Sharifi & Zhang (2001); Crocitto & Youssef (2003); Lin ve diğerleri (2006); Mohammadi ve diğerleri (2015) bu çalışmalardan öncüllerindedir. Tabak & Akkaya (2018) geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe uyarlamasını sağlamışlardır. Denning (2020)'e göre çevikliğin liderlik ekibi tarafından sahiplenilmesi ile örgütün çevik olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple örgütün çevik olabilmesi için liderin çevik olması gerekmektedir. Sözen-Şahne ve Şar (2015) ilaç sektöründe liderlik stillerini araştırmışlar ve araştırmanın sonucuna göre örgütleri ileriye taşıyacak liderlik özelliklerinin kazanılması gerektiği sonucuna ulaşmışlar. Kazanılması gereken liderlik özellikleri için odaklı eğitimler alınması ve bu eğitimlerinde uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi gerektiğini önermişlerdir.

Karakuş ve Yardım (2014)'in araştırmasına 161 özel dersane çalışanı dahil edilerek algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmaya dahil olan çalışanlara iş yerlerinin kapatılacağı bilgisi verilmiş olması ise değişim ve belirsizliğin etkilerini görmeleri noktasında önemli bir sonuç vermiştir. Çalışma sonucuna göre belirsizliğin, işten ayrılma niyetini arttırdığı ve iş tatminini azalttığı gözlenmiştir. Bu araştırmanın örneklem grubu beşerî ilaç sektörü olup değişimlerin ve belirsizliğin yüksek olduğu bir sektördür. Yapılan bu çalışmanın sonucuna göre çevik liderlik

becerisi algısının çalışanların iş tatminine pozitif yönde, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Cinnioğlu (2018) farklı liderlik stilleri ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmaya, 491 yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personeller dahil edilmiştir. Bu çalışmaya göre deneklerin iş tatmininin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Çevik liderlik becerisi algısındaki artış iş tatminini arttırmakta işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır. Güzelyurt (2020) toksik liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi özel spor salonunda çalışan 255 antrenörü dahil ettiği çalışmayla araştırmıştır. Araştırmada yöneticilerin toksik davranışları ile antrenörlerin işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özbek (2019) beşerî ilaç sektöründe çalışan 156 denek üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılık ve iş tatminine kuşakların etkisini ele almıştır. Araştırmanın sonucuna göre bileşenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu izlenmektedir. Taşdemir (2017) algılanan stratejik liderlik davranışı ile iş tatmini ilişkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü konusunu ele almıştır. Bu çalışmada havacılık sektöründe çalışan 100 denekten elde edilen verilere göre; çalışanların algıladığı stratejik liderlik yaklaşımının iş tatminini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Yapılan bu çalışmalar (Taşdemir, 2017; Cinnioğlu, 2018; Özbek, 2019; Güzelyurt, 2020) farklı liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir. Çalışmalar sonucunda liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı, iş tatminini, iş performansını arttırdığı aynı zamanda iş stresi ve işten ayrılma niyetini ise düşürdüğü görülmektedir. Bununla birlikte toksik liderlik yaklaşımının ise işten ayrılma niyetini arttırdığı izlenilmektedir. Liderlik stilleri önemli olmakla birlikte toksik hal alması çalışanların örgütten ayrılmasını tetikleyebilmektedir. Bu bağlamda, çevik liderlik becerisi kazanmış yöneticiler çalışanlarla birlikte esnek ve hızlı bir şekilde uyumlanmaktadırlar.

Eroy (2019) çalışmasında algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi konusunu incelemiştir. Adana'da bulunan 408 özel hastane çalışanıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda bilgi gücü ve ödül gücünün işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği izlenmiştir. Çetinkaya ve Akkoca (2021) stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolünü incelemiştir. Bu araştırmaya birçok sektörden 482 çalışanı dahil etmişlerdir. Çetinkaya ve Akkoca (2021)'nin çalışmasının sonucuna göre de örgütsel iletişimin, örgütsel çeviklik ve

stratejik liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, örgütsel çeviklik ile stratejik liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişleridir.

Turan (2021) yüksek lisans tezinde algılanan çevik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini otelcilik sektörü üzerinden incelemiştir. Antalya ilinde 442 otel çalışanın dahil edildiği çalışmanın sonucunda göre çalışanların yöneticilerini çevik liderler olarak değerlendirdiği ve işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğu görülmektedir. Özgünay (2022) doktora tezinde çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolünü araştırmıştır. Bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmaya farklı departmanlardan 420 merkez çalışanları dahil edilmiştir. Çalışmanın sonucunda iş tatmini ve çevik liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tarakçı ve Özgenel (2023) örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolünü belediye çalışanları açısından ele almışlardır. Üç büyükşehir belediyesinden 387 deneğin dahil edildiği bu çalışmanın sonucuna göre; örgütsel çeviklik (boyutları da dahil) ve işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde negatif yönde bir sonuca ulaşılmıştır.

Alan yazında çevik liderlik ile ilgili mevcut bu çalışmaların (Çetinkaya & Akkoca, 2021; Turan, 2021; Özgünay, 2022; Tarakçı & Özgenel, 2023) bankacılık, belediye, otelcilik ve farklı sektörlerden örneklem gruplarıyla gerçekleştiği görülmektedir. Alan yazında görüldüğü üzere yapılan çalışmalar işten ayrılma niyeti ve iş tatmini konularında sonuçları içermektedir. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre de çevik liderlik yaklaşımı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu izlenmektedir. Bu araştırmada ise yüksek düzeyde çevik liderlik becerisi algısına sahip çalışanların iş tatminlerinin arttırdığı, işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Farklı liderlik stillerinin majör iş tutumlarını etkilediği görülse de modern liderlik yaklaşımlarından çevik liderlik günümüzün yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için önemli bir çözümdür. Çevik yaklaşım; yeni bir yönetim paradigmasıdır. Çevik yaklaşımın görevi; verimli olduğu kadar yenilikçi, faydacı olduğu kadar tutku dolu organizasyonlar kurmaktır (Denning, 2020).

Bu çalışma esnasında katılımcılara sorulan ifadeler incelendiğinde planlamada çevik liderlik becerisi algısı en yüksek üç madde “*Benim yönetici liderim, bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.*”, “*Benim yönetici liderim, dijital teknolojileri etkin olarak kullanır.*”, “*Benim yönetici liderim, çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutarak bilgiyi paylaşır.*” şeklindedir.

Planlamada çevik liderlik becerisi algısı en düşük üç madde ise “*Benim yönetici liderim, insan odaklı kararlar verir.*”, “*Benim yönetici liderim, iş ortamını etkileyen küresel değişimleri çok yönlü olarak takip eder.*”, “*Benim yönetici liderim, belirsizlikler karşısında hızla tepki verebilecek tedbirler geliştirir.*” olarak ölçülmüştür. Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı en yüksek üç maddesi “*Benim yönetici liderim, düzenli olarak ve gerektiği anda süratle geri bildirim verir.*”, “*Benim yönetici liderim, çalışanlarla etkili iletişim kurar.*”, “*Benim yönetici liderim, vatandaşlar, çalışanlar ve tüm paydaşlarının deneyimlerinden faydalanır.*” şeklinde izlenmiştir. Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı en düşük üç madde ise “*Benim yönetici liderim, çalışanların hata yapmalarına imkân tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.*”, “*Benim yönetici liderim, çalışanların kendisi hakkında geri bildirimde bulunmasını teşvik eder.*”, “*Benim yönetici liderim, çalışanlara ilham verir.*” olarak görülmektedir.

Bu bağlamda astların, liderlerinde algıladıkları en güçlü çevik liderlik becerisi algısı: bütünü başarısına odaklanan, dijital araç kullanımında yetkin, bilgi paylaşımında tüm kanalları kullanabilen, geri bildirim verme konusunda güçlü, etkili iletişim kurabilen ve kişilerin deneyimlerine önem veren olarak görülmektedir. Bununla birlikte, liderlerinin çevik liderlik becerisi algısı konusunda gelişim alanı olduğunu düşündükleri alanlar ise, insan odaklı karar verme, global değişimleri takip etme, belirsizlik karşısında hızlı uyumlanma, çalışanların yeni şeyler denemesine izin verme, geri bildirim talep etme ve çalışanlarına ilham verme noktasında algılarının daha düşük olduğunu izlenmiştir.

Bu çalışmada beşerî ilaç sektörü saha çalışanlarının iş tatminleri üzerinden çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetlerine olan etkisi incelenmiştir. Yüksek düzeyli çevik liderlik becerisi algısı işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bununla birlikte bu algı yükseldiğinde iş tatmini artmakta, iş tatminindeki artış da işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Çevik liderlik becerisi algısı ve iş tatmini düzeylerindeki artışın işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkileri olduğunu söylemek mümkündür.

4.1. Öneriler

4.1.1. Çalışanlara öneriler

Çevik liderler çalışanların duygularını, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve inançlarını dikkate alarak, duyarlı olmalı ve vizyon sağlamalıdır (Karip, 1998). Çevik örgütler, çevik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Beşerî ilaç sektöründe çalışan, yönetici ve liderler için modern liderlik stillerinden çevik yaklaşım önerilmektedir. Çevikliğin örgüt içinde benimsenerek tüm yönetim

süreçlerinde uygulanması liderlerin, yöneticilerin ve çalışanların bireysel tercihleri ile mümkündür. Çalışanların çevik dönüşüm sürecinde uyumlanması gerekmektedir. Değişimler ve dönüşümler önceden ay ya da yıl içerisinde olurken Endüstri 4.0 ile birlikte anlık olarak değişim ve dönüşümler yaşamaktadır. Bu değişim süreçlerinde gelişim önem arz etmektedir. Değişim süreçlerinin dinamik olduğunu ve her daim bu süreçler içerisinde gelişimi benimsemenin bir gereklilik haline geldiğini söylemek mümkündür. Günümüzün ve geleceğin çevik dünyasına uyumlanmak için çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin kendilerini geliştirerek çevik dönüşüm sürecine katkı sağlaması önerilmektedir.

4.1.2. Sektöre öneriler

Çevik yaklaşımın önemli üç yasası: küçük takım yasası, müşteri yasası ve ağ yasasıdır. Örgütlere, bu üç yasaya göre yapılanma sağlayarak hızlı çevik dönüşüm sağlayabilirler. Beşerî ilaç sektörüne yönelik öneriler aşağıda ifade edilmiştir.

- Küçük takım yasası: Beşerî ilaç sektörü saha yapısı (satış departmanı) bölge müdürlükleri şeklinde ayrılmış olup 8-12 kişilik ekipler halinde yönetilmektedir. Satış departmanının, insan kaynakları, pazarlama, çok kanallı iletişim (dijital kanallar), etkinlik departmanlarıyla da etkin ve hızlı çalışabilmesi için scrum ekipler kurulması önerilmektedir.

Proje bazlı oluşturulacak scrum ekipler için, satış müdürü, bölge müdürlerini temsilen bir bölge müdürü ve her bölgeden bir ÜTT (Ürün Tanıtım Temsilcisi) seçilerek scrum ekibine dahil edilmelidir. Projenin ilgili departmanından bir üye (örneğin insan kaynakları) ve projenin etki alanında olan diğer departmanlardan da birer temsilci ile geliştirme takımı (development team) kurulabilir. Ekibi yönetmesi ve önüne çıkacak engelleri kaldırması için scrum master ve müşterinin sesi olabilmesi için de product owner dahil olarak scrum ekip kurulması önerilmektedir. Bu sayede hızlı, esnek, yetkin ve rekabete karşı anlık cevap verebilen çevik bir takım oluşacaktır.

- Müşteri yasası: çevik manifestonun ilk kuralı müşteriyi odağa almaktır. Çevik yaklaşımlarda “müşteri önceliklidir” sadece bir slogan değildir. Scrum ekiplerin amacı müşteriye “değer” yaratmak olması önerilmektedir. Beşerî ilaç sektörü regülasyonların olduğu bir sektör olmakla birlikte müşteri odaklı çalışma prensibi ile değer üretmek üzere regülasyonların izin verdiği ölçüde çalışılması önerilmektedir.
- Ağ yasası: Scrum ekipler sayesinde bilgi akışının yönü değişerek alt kadroların konuşup, üst kademenin dinlemesi mümkün olabilir. Ağ yasası küçük takımların

birleşiminden oluşmaktadır. Oluşan dinamik scrum ekiplerin, örgütün dikey olmayan yatay ağını oluşturması önerilmektedir.

Şirketin iç süreçlerini temsil eden ağ yarası çevik dönüşüm için en önemli parametredir. Çevik dönüşüm için, sadeleştirilmiş onay süreçleri, çalışanların sunduğu önerileri sayıları, dönüşüm ve entegrasyon süreçleri için önceliklidir. Bu süreçlerin gözden geçirilmesi ve sonucunda scrum ekiplerin hızlı ve esnek olması amaçlanmalıdır.

İş tatminini arttırmak için, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden çalışma koşulları, yönetim tarzı, işin niteliği ve kariyer olanakları konusunda çevik yaklaşım ile gelişim sağlanabilir.

- Çalışma koşulları: Çalışanlar yaptıkları işin, zihinsel ve fiziksel zorluk algısına göre iş tatmini değişmektedir. Sprint toplantılarla çalışma koşulları daha anlaşılabilir olduğundan scrum ekiplerin sprintleri doğru planlıyor olması, çalışanlarla süreçlerin tüm aşamalarının şeffaf olarak paylaşılması önerilmektedir.
- Yönetim tarzı: İş tatminine etki eden bireysel faktörlerden maaşın düşük olması durumunda bile örgütlerin yönetim tarzı sebebiyle iş tatmini yüksek olabilmektedir. Çevik liderin tüm çalışanlara eşit mesafede olması, çalışanların kararlara scrum ekipler aracılığıyla katılması ve ekiplerin isimli/isimsiz öneri/şikâyet sunacakları iletişim kanalları oluşturmaları önerilmektedir.
- İşin niteliği: Çalışanın yaptığı işte değer üretmesi, yaptığı işi anlamlı görmesi ve hissetmesi iş tatminini pozitif yönde arttırmaktadır. Çalışanlara, firmanın değerleri ve vizyonu ile yaptıkları işin örtüştüğünü hissettirmek aynı zamanda müşteriye değer üretme çabasını da benimsetilmesi önerilmektedir.

İşten ayrılma niyetini düşürmek için, işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörlerden organizasyon kültürü (takım çalışması eksikliği, sosyalleşme stratejileri), insan kaynakları uygulamaları (eğitim fırsatları) ve yarar sağlama (kariyer olanakları) ana başlıklarında gerçekleşecek çevik dönüşüm ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinde düşüş sağlanabilir.

- Organizasyon kültürü: Örgütlerde Maslow'un ihtiyaç piramidinde yer alan ait olma ihtiyacı takım çalışması ile karşılanmaktadır. Takım çalışması eksikliği çalışanları işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Çevik örgütlerin küçük takım yarası ile uyumlanması halinde çalışanların takım çalışması duygusunun eksikliği çözümlenecektir. Sosyalleşme stratejileri konusunda farklı küçük takımlarda görev alan çalışanlar yapacakları sprint toplantıları ile uyumlanma sağlayacaklardır.

- İnsan kaynakları uygulamaları: Çalışanların scrum ekiplerde görev alması ve oluşturulacak örgüt kültürüne birbirinden öğrenme kültürünün dahil edilmesi önerilmektedir.
- Kariyer olanakları: Çevik örgütlerde çalışanları farklı takımlarda görevler alarak kendilerini geliştirmeleri ve göstermelerine imkân sağlanması önerilmektedir.

ÜTT'lerin rutin çalışmalarını bölge müdürleri veya diğer yöneticiler sahada birlikte çalışarak gözlemlemektedirler. Bu çalışmalara, sektörde birebir ya da coaching olarak adlandırılmaktadır. Gerçekleşen coachinglerin zaman aralığı ortalama ayda bir şeklindedir. İçerik olarak çalışmaları denetleme şeklinde yapılması önerilmektedir. Çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsatlar sunan, geri ve ileri bildirimlerin verilmesi, sadece SMM ziyaretleri yapılmasının yanında çalışanın kendi ve bölgesinin SWOT analizini yöneticisiyle gerçekleştirmesi için fırsatlar olarak görülmesi önerilmektedir. Coaching çalışmalarının sadece SMM ziyaretleri ile kısıtlı olması, çalışanların gelişim ve kariyer fırsatlarını kaçırdığı hissini arttırmaktadır. Bu sebeple aylık coaching ziyaretleri öncesi ve sonrasında ofis çalışmalarıyla çalışanların işten ayrılma niyeti düşüncesinin düşürülebileceği önerilmektedir.

4.1.3. Akademiye öneriler

- Bu çalışma nicel bir çalışma olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmaların nitel araştırma yöntemleri ile desteklenmesi önerilmektedir.
- Gelecek çalışmaların beşerî ilaç sektörünün merkez, fabrika çalışanları ve yöneticilerini kapsaması ile literatüre farklı bir bakış açısı sağlanabilir.
- Çeviklik ve çevik liderliği farklı sektörlerde ele alan çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.
- Bundan sonraki çalışmalarda çevik liderlik becerisi algısının işe sarılma, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve örgütsel güven gibi farklı değişkenler ile arasındaki etkileşimlerinin araştırılmasının literatürdeki bir boşluğu doldurabileceği öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- AİFD. (2019). Kütüphane, SSS, Yeni bir ilacın geliştirilme süreci hangi aşamalardan geçiyor? AİFD: <https://www.aifd.org.tr/kutuphane/sikca-sorulan-sorular/> adresinden alındı.
- AİFD. (2023). Orijinal ilaç. Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği: <https://www.aifd.org.tr/yenilikcilik/orijinal-ilac-nedir/> adresinden alındı.
- Akdemir, Z. (2022). Okul eğitimcilerinin çevik liderlik becerisi algısı üzerine bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi].
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlilik ve güvenlik çalışması. İş ve İnsan Dergisi (The Journal of Human and Work), 5(2), s. 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>.
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. M. Miynat, T. Özdil, M. Yalçınkaya, & C. Çılbant içinde, Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi (s. 19-54). Ekin.
- Atasever, M. (2015). Türkiye ilaç sektörü analizi. Ankara: Absam Yayınları.
- Ay, E. (2018). İlaç sektöründe lojistik yönetimi ve tersine lojistik. [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Aydiner, A. S., Esen, M. F., & Özlü, E. (2020, 10 25). Türkiye’de çevik yazılım geliştirme süreçlerinde scrum yöntemini uygulayan işletmelerin başarı faktörleri. Bilişim Teknolojileri Dergisi, 13(4), s. 466-477. <https://doi.org/DOI:10.17671/gazibtd.598346>.
- Ayral, A. E. (2000). Kaosla başatmenin yolu: hızlı, esnek, entegre, yaratıcı organizasyonlar. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), s. 117-138.
<http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/334527>. adresinden alındı.

Balaji, M., Velmurugan, V., Sivabalan, G., Ilayaraja, V., Prapa, M., & Mythily, V. (2014). ASCTM approach for enterprise agility. *Science Direct*, 97(1), 2222-2231.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.466>.

Baynal-Doğan, T. G., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik tarzlarının bibliyometrik analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.

Bayrak-Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Bir, Y. (2022). Vuca ortamında çalışanların çevik liderlik becerilerine yönelik algıları: bir saha araştırması ve ölçek geliştirme çalışması. [Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi].

Bir, Y., & Koç, M. (2022). Vuca ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(4), 1270-1310. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17130/ijmeb.1166705>.

Borandağ, E., & Yücalar, F. (2020). Arttırılmış gerçeklik ile scrum task board uygulaması. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-12. <https://doi.org/10.33461/uybisbbd.652366>.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.

Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedi*, 4(3), s. 3-9. <https://ybsansiklopedi.com/> adresinden alındı.

Cammann, C., Lawlwe, E., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979). Michigan organizational assessment questionnaire. *Journal of vocational behavior*.

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].

- Cinnioğlu, H., & Saçlı, Ç. (2019). Restoran alışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki . İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(3), 1769-1778. <https://doi.org/https://doi.org/10.20491/isarder.2019.704>.
- Comella-Dorda, S., Kaur, K., & Zaidi, A. (2019). Planning in an agile organization. McKinsey & Company, 15(42), 1-5. <https://doi.org/https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/ourinsights/planning-in-an-agile-organization>.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Coşkun, M. ř. (2019). Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].
- Çalışkan, A., Karacasulu, M. T., & Öztürkoğlu, Y. (2016). Hızlı moda markalarında evik ve esnek tedarik zinciri yönetimi. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), s. 49-74. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.280471>.
- elikdin, A. E. (2022). Endüstriyel evik işletme için dengelenmiş başarı göstergeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), s. 38-50. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.832672>.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü. *Mehmet Akif Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>.
- Denning, S. (2020). Agile devri. (N. Tümay, ev.) Okyanus.
- Doğan, O., & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel eviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. C. Teyyar, U. K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman, & F. Köybaşı-şemin içinde, 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları (s. 100-110). Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.

- Elibol, M., & Selçukcan-Erol, Ç. (2017). Scrum metodu kullanılarak bir mobil uygulama geliştirme sürecinin gerçekleştirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(2), 169-176. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.309299>.
- Engin, S. (2006). Türk sağlık sektöründe ilaç pazarlama bileşenleri, akılcı ilaç kullanımı ve klinik eczacılık. [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi].
- Eroy, S. (2019). Algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi. [Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi].
- Esen, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 07(12), 142-156. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1216346>.
- Fidanboy, C. Ö. (2022). Ar-Ge ve inovasyon yönetiminde çeviklik. K. Demiryürek, A. Kahramanoğlu, & N. İ. Abacı içinde, *Dijital Girişimcilik, Yenilikçilik ve Ar-Ge Çalışmaları* (s. 65-82). Efe Akademi Yayınları.
- Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: a systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 84(2), 238-249. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022>.
- Güleryurt, E. C., Karakoç, H. D., & Hatipoğlu, C. A. (2013, 03 27). İlaç sektör araştırması, rekabet kurumu. *Rekabet Kurumu, III. Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanlığı*: <http://www.iso.org.tr/Sites/1/upload/files/ilac-sektor-arastirmasi-rekabet-kurumu-450.pdf> adresinden alındı.
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. & Anderson R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hayes, AF (2018). Kısmi, koşullu ve denetlenen moderatörlü aracılık: Niceleme, çıkarım ve yorumlama. *İletişim monografileri* , 85 (1), 4-40.

- Herzberg, F. (1966). The theory of motivational and maintenance needs. Arizona State University.
- İEİS. (2020, 05 18). Temel göstergeler, Dünya ilaç pazarı. İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası: <http://www.ieis.org.tr/ieis/tr/indicators/32/dunya-ilac-pazari> adresinden alındı.
- İEİS. (2022, 12 30). İlaç endüstrisi, Dünya ve Türkiye'de ilaç pazarı. İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası: <https://www.ieis.org.tr/tr/dunya-ve-turkiye-ilac-pazari> adresinden alındı.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13(1-2), s. 13-28. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/116666>. adresinden alındı.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. M. Sağır içinde, Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular (s. 71-80). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work, 1(1), 21-31. <https://doi.org/10.18394/iid.50336>.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(3), 229-239.
- Kılıç, G., & Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar örneği. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3(4), 1570-1588. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.259>.
- Kılıç, K. C., & Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30), 106-113. <https://doi.org/www.kmu.edu.tr>.

- Kline, R. B. (2009). *Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter*. New York: The Guilford Press.
- Ladikli, M. F., & Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139-174. <https://doi.org/10.36657/ihcd.2023.112>.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International journal of production economics*, 101(2), 353-368.
- Macit, M., & Aydoğan, S. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş tatminine ve iş ile bütünleşmeye etkisi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 9(1), 1-18.
- Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), s. 93-110. <https://doi.org/10.54993/syad.1107574>.
- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case study: Ministry of youth affairs and sports, Iran). In *Fourth International Conference IT in Education. Research and Business-ITERB*.
- Nurtanış-Velioğlu, M. (2002). Pazarlamada etik karar alma davranışına yönelik bir model ve beşeri ilaç sektöründe uygulama. [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi].
- Oruç, Ş. (2021). Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü. [Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi].
- Özbek, Ö. (2019). Dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinde kuşak farklılıklarının incelenmesi: ilaç sektöründe bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].
- Özen, Ö. (2016). İlaç sektörünün yapısı, stratejileri, güncel pazarlama yöntemleri ve yaklaşımları. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi].
- Özer, F., & Yurdun, A. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri*

Dergisi , 4(2), 71-80.
<https://doi.org/https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16340/171107>.

Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].

Özgünay, P. (2022). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. [Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].

Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci; SPSS ve LISREL uygulamaları. Anı Yayıncılık.

Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi (2.bs.). Anı Yayıncılık. Serjent, K. & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771–783. <https://doi.org/10.1037/ap10000577>.

Sekman, M., & Utku, A. (2009). Çevik Şirketler: kurumsal ataleti yenmek (6. Baskı b.). Alfa Yayınları.

Seymen, O. A., Durmaz, Ç., & Çakır, S. (2023). Sessiz istifa davranışı, işten ayrılma niyetinin neresinde? Bütünleştirici bir kavramsal değerlendirme. *Sosyal, İnsan ve İdari Bilimlerde Güncel Yaklaşımlar 1* (s. 949-980).

Sharifi, H., & Zhang, D. (2001). Agile manufacturing in practice: application of a methodology. . *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), s. 772-794.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manu factoring organizations: introduction. *International Journal OF Production Economics*, 62(1), s. 7-22.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *Science Driect International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(1), 445-460.

- Sözen-Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(1), 109-115. <https://doi.org/10.12991/mpj.2015199641>.
- Şeker, S. E. (2015). Saldırgan yazılım geliştirme. *YBS Ansiklopedisi*, 2(1), 12-15.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA: Pearson.
- Tarakçı, Z., & Özgenel, M. (2023). Örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Business, Economics and Management Research Journal*, 6(1), 83-99. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1233753>.
- Taşdemir, B. (2017). Algılanan stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini ilişkisi: örgütsel bağlılığın aracılık rolü. [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi].
- Turan, H. Y. (2021). Algılanan çevik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Antalya'daki otel işletmelerinde bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi].
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2020). *Yalın düşünce*. (O. Yamak, Çev.) Optimist.
- Zeren, D., & Boynukısa, M. (2020a). Covid-19 sürecinde beşeri ilaç sektörünün sektör yöneticilerinin perspektifinden değerlendirilmesi ve pandemi sonrasına yönelik projeksiyonlar. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 1(1), s. 26-44. <https://journals.academicianstudies.com/jmtpr/article/view/7> adresinden alındı.
- Zeren, D., & Boynukısa, M. (2020b). Covid-19 ve beşeri ilaç sektörü. E. Şen, D. Hıdıroğlu, & O. Yılmaz içinde, *Covid-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi* (s. 387-402). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhang, D., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy: a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), s. 351-370.

EKLER**Ek A – Demografik Soru Formu**

1) Cinsiyetiniz?

a) Kadın b) Erkek

2) Doğum yılınız?

1945 ve öncesi

1946 - 1964

1965 - 1979

1980 - 1999

2000 ve sonrası

3) Eğitiminiz Durumunuz?

a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek lisans e) Doktora

4) Kaç yıldır beşeri ilaç sektöründe çalışıyorsunuz?

1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 15-20 yıl 20 yıl üzeri

5) Çalıştığınız firmanın sermaye yapısı nedir?

Yerli sermayeli “Lokal” Yabancı sermayeli “Global”

Ek B - Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği

Ölçeğin Boyutları		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Planlama	1- Benim yönetici liderim, değişime ve değişimin hızına süratle ayak uydurabilir.					
	2- Benim yönetici liderim, yeni fikirlere, yaklaşımlara ve yöntemlere açıktır.					
	3- Benim yönetici liderim, farklı bakış açıları, görüş ve fikirleri öğrenmek için isteklidir.					
	4- Benim yönetici liderim, iş ortamını etkileyen küresel değişimleri çok yönlü olarak takip eder.					
	5- Benim yönetici liderim, dijital teknolojileri etkin olarak kullanır.					
	6- Benim yönetici liderim, çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutarak bilgiyi paylaşır.					
	7- Benim yönetici liderim, belirsizlikler karşısında hızla tepki verebilecek tedbirler geliştirir.					
	8- Benim yönetici liderim, insan odaklı kararlar verir.					
	9- Benim yönetici liderim, herkese söz söyleme hürriyeti tanır.					
	10- Benim yönetici liderim, bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.					
Yönetme	11- Benim yönetici liderim, iş yerinde değişimin öncüsüdür.					
	12- Benim yönetici liderim, çalışanları yetki vererek güçlendirir.					
	13- Benim yönetici liderim, çalışanlarla etkili iletişim kurar.					
	14- Benim yönetici liderim, koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.					
	15- Benim yönetici liderim, psikolojik dayanıklılığa sahiptir.					
	16- Benim yönetici liderim, değişken, belirsiz ve karmaşık ortamlarda çalışanları cesaretlendirir.					
	17- Benim yönetici liderim, çalışanların değişimi, fırsat olarak görmelerini sağlar.					
	18- Benim yönetici liderim, çalışanlara ilham verir.					
	19- Benim yönetici liderim, çalışanların değişime uyum sağlamalarında önderlik eder.					
	20- Benim yöneticilerim, yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye teşvik eder.					
	21- Benim yönetici liderim, çalışanlara yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak fırsatlar sunar.					
	22- Benim yönetici liderim, hesaplanmış riskler olarak deneyim kazanmalarını sağlar.					
	23- Benim yönetici liderim, çalışanların kendi kendine düşünme, karar alma ve harekete geçmelerini teşvik eder.					
	24- Benim yönetici liderim, koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.					
	25- Benim yönetici liderim, sürekli verimlilik için çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zindeliklerini destekler.					
	26- Benim yönetici liderim, çalışanların kendisi hakkında geri bildirimde bulunmasını teşvik eder.					
	27- Benim yönetici liderim, çalışanların hata yapmalarına imkan tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.					
	28- Benim yönetici liderim, vatandaşlar, çalışanlar ve tüm paydaşlarının deneyimlerinden faydalanır.					
	29- Benim yönetici liderim, düzenli olarak ve gerektiği anda süratle geri bildirim verir.					

Ek C - İş Tatmini Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İş Tatmini Ölçeği	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	1. Şu anki işimden oldukça memnunum.				
2. Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3. İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir.					
4. İşimi eğlenceli bulurum.					
5. İşimin tatsız olduğunu düşünürüm.					
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	(5) Her zaman	(4)	(3)	(2)	(1) Hiçbir Zaman
1. Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.					
2. Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.					
3. Bazen işimden ayrılmayı düşünüyorum.					

Ek Ç - Tez Etik Kurulu İzin Talep Formu ve Onay Tutanak Formu

T.C. ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ					
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU					
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ					
T.C. NOSU					
ADI VE SOYADI	Mahir Boynukisa				
ÖĞRENCİ NO	2021001021				
TEL. NO.					
E - MAIL ADRESLERİ					
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi				
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	Tez Aşaması				
İSTEKTE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDINI YAPILIP- YAPILMADIĞI	2023 / 2024 - GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.				
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER					
TEZİN KONUSU	İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çevik Liderlik Becerisi Algısının Aracılık Rolü				
TEZİN AMACI	Bu araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.				
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	<p>Bu araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Majör iş tutumlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyeti çalışanların algıladıkları liderlik becerilerinden etkilenmektedir. Çevik liderlik becerisi algısı, majör iş tutumlarını çok yönlü etkilemektedir.</p> <p>İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında çalışanların liderlik algılaması bir etki yaratmaktadır. Bu etkiyi analiz edebilmek amacıyla, beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Müessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilecektir. Çalışmada basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılacaktır.</p> <p>Çalışmada veri toplama tekniklerinden anket kullanılacaktır. Anket formu Google Formlar aracılığıyla hazırlanacak ve katılımcılara dijital kanallar aracılığıyla gönderilerek veriler toplanacaktır. Anket formunda birinci bölümde 5 adet demografik soru (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, sektör tecrübesi ve firmanın sermaye durumu) yer alacak, ikinci bölümde Bir ve Koç'un (2022) geliştirdiği "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği, üçüncü bölümde Keser ve Öngen-Bilir (2019) geliştirdikleri "İş Tatmini" ölçeği, dördüncü bölümde Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği yer alacaktır.</p> <p>Araştırmada yapılacak analizlerin gerçekleştirilmesinde AMOS 23.0 ve SPSS 21.0 programları kullanılacaktır.</p>				
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	MÜDAD ve ÜTT-DER derneklerine üye, beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren saha çalışanlarını kapsamaktadır.				
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI-ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ -İLİ - İLÇESİ)	MÜDAD (Müessil Dayanışma Derneği) Genel Merkez, Konya ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) Genel Merkez, Antalya				
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAKI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	Bu çalışma, beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Müessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilecektir.				
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAKI	Birinci Bölümde Bilgilendirilmiş Onam Formu, İkinci bölümde 5 adet demografik soru (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, sektör tecrübesi ve firmanın sermaye durumu), Üçüncü bölümde Bir ve Koç'un (2022) geliştirdiği "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği, Dördüncü bölümde Keser ve Öngen-Bilir (2019) geliştirdikleri "İş Tatmini" ölçeği, Beşinci bölümde Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği yer alacaktır.				
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, ... V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) Bir (1) Sayfa Bilgilendirilmiş Onam Formu, 2) İki (2) Sayfa Demografik Sorular, 3) Sekiz (8) Sayfa Bir ve Koç'un (2022) geliştirdiği "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği, 4) İki (2) Sayfa Keser ve Öngen-Bilir (2019) geliştirdikleri "İş Tatmini" ölçeği, 5) Bir (1) Sayfa Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği yer alacaktır.				
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Mahir Boynukisa	ÖĞRENCİNİN İMZASI: (Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.) TARİH: 12 / 12 / 2023				
TEZ / ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU					
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.					
2. Anılan konu İşletme Yönetimi faaliyet alanı içerisine girmektedir.					
1. TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2. TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI		
Adı - Soyadı: Murat Koç	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: Murat Gülmez	Adı - Soyadı: Murat Koç		
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı:	Unvanı: Doç. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.		
(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.) İmzası:	İmzası:	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.) İmzası:	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.) İmzası:		
14.12.2023 / / 20....	14.12.2023	14.12.2023		
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER					
Adı - Soyadı: Şahinkarakaş	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz AYNUR GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa TEVFIK ÖDMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin MAHİR FİŞUNOĞLU
Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)	(Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)
14.12.2023	14.12.2023	14.12.2023	14.12.2023	14.12.2023	14.12.2023
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asil Üye	Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi
ÖY BİRLİĞİ İLE	<input checked="" type="checkbox"/>	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asil Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 20 / 12 / 2023 - 30 / 12 / 2023 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi tarafımızca uygundur.			
ÖY ÇOKLUĞU İLE	<input type="checkbox"/>				
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.					

Ek D - Bilgilendirilmiş Onam Formu

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK KURULU**

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bukapsamda “İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Çevik Liderlik Becerisi Algısının Aracılık Rolü” başlıklı araştırma “Mahir BOYNUKISA” tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmada iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Majör iş tutumlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyeti çalışanların algıladıkları liderlik becerilerinden etkilenmektedir. Çevik liderlik becerisi algısı, majör iş tutumlarını çok yönlü etkilemektedir. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında çalışanların liderlik algılaması bir etki yaratmaktadır.

Süresi: 20-30 Aralık 2023

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: Bu çalışma beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcisi Derneği) meslek örgütlerine üye firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilecektir.

Çalışmaya Katılım Onayı:

Araştırmanın amacını, nedenini, yürütüleceği yer ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:

İmzası***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Mahir BOYNUKISA

e-posta:

İmzası: (Enstitü Müdürlüğünde evrak aslı imzalıdır.)

***Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.

Ek E - Tez Etik İzin İstek Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı : E-23867972-050.04.04-2300013577

18.12.2023

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hk.

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi: Rektörlük Makamının 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazısı.

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında tez aşamasında kayıtlı olan **Mahir Boynukısa** isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Prof. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : Öğrencilere ait Etik Kurul Dosyası.

Ek F - Tez Etik Kurul İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : E-81570533-044-2400000085

04.01.2024

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi:

- 22.12.2023 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2300013702 sayılı yazınız.
- 18.12.2023 tarih ve E-23867972- 050.04.04-2300013577 sayılı yazınız.
- 20.12.2023 tarih ve E-23867972- 050.04.04-2300013661 sayılı yazınız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Onur Bölükbaşı, Mahir Boynukısa, Beril Çokum ve Öykü Ağıroğlu isimli öğrencilerimize ait tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Halil Çetin BEDESTENCİ
Rektör Yardımcısı

Ek G - Tez Anket Uygulama İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı : E-23867972-044-2400000091

04.01.2024

Konu : Mahir Boynukısa'nın Tez
Anket İzni Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı Mahir Boynukısa isimli öğrencinin "İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolü" başlıklı tezi Üniversitemiz'de görevli Prof. Dr. Murat Koç'un danışmanlığında yürütülmektedir. Adı geçen öğrenci çalışmasında, derneğimize bağlı beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar bünyesindeki saha çalışanlarını kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, izin verilmesi hususunu bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek : Anket dosyası.

Dağıtım:

Gereği:

Müessil Dayanışma Derneğine

Bilgi:

Konya Valiliğine

Ek Ğ - Tez Anket Uygulama İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Sayı : E-23867972-044-2400000095

04.01.2024

Konu : Mahir Boynukısa'nın Tez
Anket İzni Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı Mahir Boynukısa isimli öğrencinin "İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolü" başlıklı tezi Üniversitemiz'de görevli Prof. Dr. Murat Koç'un danışmanlığında yürütülmektedir. Adı geçen öğrenci çalışmasında, derneğimize bağlı beşeri ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalar bünyesindeki saha çalışanlarını kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, izin verilmesi hususunu bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

Ek : Anket dosyası.

Dağıtım:

Gereği:

Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneğine

Bilgi:

Antalya Valiliğine

Ek H – Tez Anket Uygulama İzni

07.01.2024

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

Sayı: 178

Konu: Mahir Boynukısa'nın Uygulama İzni

İlgi: 04.01.2024 tarihli ve E-23867972-044-2400000091 sayılı yazınız.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Mahir Boynukısa'nın "İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolü" başlıklı tez çalışması kapsamında derneğimiz üyelerine uygulama yapılması uygundur.

Araştırma/uygulama sonrasında bilimsel araştırma sonuç raporunun dernek başkanlığı ile paylaşılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Gökhan Çelik

Genel Başkan

Mümessil Dayanışma Derneği

Ek İ - Tez Anket Uygulama İzni

11.01.2024

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)**

Sayı: 3

Konu: Mahir Boynukısa'nın Uygulama İzni

İlgi: 04.01.2024 tarihli ve E-23867972-044-2400000095 sayılı yazınız.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Mahir Boynukısa'nın "İş tatmininin işten ayrılma niyetine etkisinde çevik liderlik becerisi algısının aracılık rolü" başlıklı tez çalışması kapsamında Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneğimiz üyelerine uygulama yapılması uygundur.

Araştırma/uygulama sonrasında bilimsel araştırma sonuç raporunun dernek başkanlığı ile paylaşılması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Oğuz Yılmaz
Genel Başkan
Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği