

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL
ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE ÇEVRESEL
TÜRBÜLANSIN ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

Zafer ÇAKMAK

2502170204

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU

İSTANBUL – 2024

ÖZ

STRATEJİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE ÇEVRESEL TÜRBÜLANSIN ROLÜ: ENERJİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ZAFER ÇAKMAK

Günümüz iş dünyasında işletmeler hem küresel hem de yerel düzeyde sürekli değişen piyasa koşulları ve ekonomik dinamiklerle mücadele etmek zorundadır. Bu hızlı ve sürekli değişim işletmeleri sürekli olarak test etmektedir ve işletmelerin rekabetçi kalabilmesi için önemli bir etmen oluşturmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, organizasyonların piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilmeleri ve etkili stratejik kararlar alabilmeleri oldukça kritiktir. Bu bağlamda, işletmelerin dinamik değişimlere yanıt verme ve uzun vadeli başarıyı sürdürebilme kapasiteleri ile ilgili olan stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik gibi kavramlar, şirketler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu doktora tezinin temel amacı, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemek, bu etkide özümseme kapasitesinin aracılık ve çevresel türbülansın düzenleyicilik rolünü analiz etmektir. Çalışma kapsamında, Türkçe'ye uyarlanmış olan stratejik liderlik ve özümseme kapasitesi ölçekleri kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans ölçekleri ise tez çalışması çerçevesinde Türkçe'ye uyarlanmış ve ilgili alanyazına kazandırılmıştır. Çalışmada, nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, enerji sektöründe çalışan 554 orta ve üst düzey yöneticiden anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, stratejik liderliğin örgütsel çevikliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Aracılık rolüne ilişkin yapılan analiz ile, bu değişkenler arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolü doğrulanmıştır. Ayrıca, düzenleyici değişken analizi sonucu, çevresel türbülansın stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde, düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, düşük çevresel türbülans dönemlerinde stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin arttığı, yüksek çevresel türbülans dönemlerinde ise bu etkinin azaldığı ve anlamsızlaştığı belirlenmiştir. Alanyazında ilgili değişkenlerin birlikte

değerlendirildiği çalışmalar dikkate alındığında, bu araştırma bulgularının liderlik ve yönetim literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Özümseme Kapasitesi, Çevresel Türbülans, Enerji Sektörü

ABSTRACT

THE ROLE OF ABSORPTIVE CAPACITY AND ENVIRONMENTAL TURBULENCE IN THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL AGILITY: A STUDY IN THE ENERGY SECTOR

ZAFER ÇAKMAK

In today's business world, organizations must contend with ever-changing market conditions and economic dynamics at both the global and local levels. This rapid and continuous change puts organizations to the test and is a critical factor in maintaining competitiveness. Especially in highly competitive industries, it is critical for organizations to be able to quickly adapt to market conditions and make effective strategic decisions. In this context, concepts such as strategic leadership and organizational agility, which refer to the ability of companies to respond to dynamic change and sustain long-term success, are becoming increasingly important for companies. The main purpose of this dissertation is to examine the impact of strategic leadership on organizational agility and to analyze the mediating role of absorptive capacity and the moderating role of environmental turbulence in this effect. Strategic leadership and absorptive capacity scales adapted to the Turkish language were used in the study. Organizational agility and environmental turbulence scales were adapted to Turkish and introduced to the related literature within the framework of the dissertation study. The quantitative research method was used in the study and data were collected from 554 middle and senior managers working in the energy sector through a questionnaire. The collected data were analyzed using structural equation modeling. The results show that strategic leadership has a positive effect on organizational agility. The mediation role analysis confirmed the mediating role of absorptive capacity in the relationship between these variables. Moreover, as a result of the moderating variable analysis, it was determined that environmental turbulence has a moderating role in the effect of strategic leadership on organizational agility. In addition, it was found that the effect of strategic leadership on organizational agility increased during periods of low environmental turbulence, while this effect decreased and becomes insignificant during periods of high environmental turbulence.

Considering the studies in the literature where the related variables are evaluated together, it is believed that the findings of this research will contribute to the leadership and management literature.

Keywords: Strategic Leadership, Organizational Agility, Absorptive Capacity, Environmental Turbulence, Energy Sector



ÖNSÖZ

Enerji sektörü hem küresel hem de yerel ölçekte hızlı bir büyüme evresinde olup, ekonomiler için oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Türkiye enerji sektörü geleneksel kaynakların yoğun kullanıldığı bir yapıdadır, ancak temiz enerjinin payı da giderek artmaktadır. Bu dönüşüm içerisinde sektörün önemli bir bölümünü özel şirketler oluşturmaktadır ve bu şirketler dinamik ve değişken bir çevrede faaliyet göstermektedir. Yüksek bir rekabetin mevcut olduğu enerji sektöründe çevresel faktörleri de dikkate alarak organizasyonların her türlü değişime cevap verebilecekleri esnekliğe kavuşmaları oldukça önemli görünmektedir. Bu kapsamda, liderlik ve çeviklik gibi kavramların sektör temelinde çalışılması önemli katkılar sağlayabilir. Bu tez çalışmasında örgütsel çeviklik kavramı üzerine odaklanılmış ve çağdaş liderlik teorilerinden stratejik liderlik yaklaşımı incelenmiştir. Araştırmanın amacı stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolünü keşfetmektir. Bu değişkenlerin birlikte çalışıldığı az sayıda çalışma olması ve enerji sektörü üzerine odaklanan çalışmaların kısıtlı kalması göz önünde bulundurulduğunda, bu tez çalışmasının yönetim literatürüne katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Doktora tez süreci, zorlu ve yoğun bir çalışma dönemini kapsayan bir yolculuktu. Bu sürecin her aşamasında bana destek olan birçok kişi oldu. Öncelikle, danışmanım Doç. Dr. Murat Yaşlıoğlu'na, rehberliği ve değerli bilgileriyle bana yol gösterdiği için sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Tezimi bitirmemde büyük bir katkısı olmak birlikte, bu süreçte bilimsel araştırmanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili kendisinden çok şey öğrendim. Ayrıca, tez jürimde yer alan Prof. Dr. Cem Cüneyt Arslantaş ve Prof. Dr. Deniz Börü'ye, değerli zamanlarını ayırarak uzmanlıklarını benimle paylaştıkları için minnettarım.

Doktora öğrenimim sürecinde engin bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yönlendirmeleri ile akademik dünyayı tanımamı sağlayan Prof. Dr. Aykut Berber'e, yalnızca tez sürecinde değil tüm çalışmalarımda yardım ve rehberliğini esirgemeyen Doç. Dr. Burçin Kaplan'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim boyunca bana verdikleri destek ve arkadaşlık için sevgili sınıf arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu zorlu yolculukta, birbirimize verdiğimiz destek, paylaştığımız bilgi ve tecrübelerle bu süreci daha katlanılabilir ve keyifli hale getirdik.

Bu çalışmayı yürütürken, enerji sektöründe faaliyet gösteren çeşitli firmalardan veri toplama süreçlerinde büyük destek aldım. Bu firmaların yöneticilerine ve çalışanlarına, samimi iş birlikleri ve sağladıkları değerli bilgiler için teşekkür ederim.

Son olarak, hayatımın her döneminde yanımda olan, desteklerini hep hissettiğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım. Tüm hayatım boyunca sağladığınız sevgi, güven ve rehberlik için size minnettarım.

ZAFER ÇAKMAK

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ÇERÇEVESİ

1.1. Problem Durumu.....	4
1.2. Araştırmanın Önemi.....	7
1.3. Araştırmanın Amacı, Hedefleri ve Araştırma Soruları	8
1.4. Araştırmada Yer Alan Değişkenler.....	9
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	10
1.5.1.Kapsam	11
1.5.2.Sınırlılıklar	11
1.6. Metodoloji	11
1.6.1. Örneklem ve Veri Toplama	12
1.6.2.Ölçüm Araçları	12
1.6.3. Veri Analizi.....	14
1.6.4. Değişkenler Arasındaki İlişki	15
1.6.5. Etik Hususlar.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Stratejik Liderlik	22
2.1.1. Strateji Kavramı.....	23
2.1.1.1. Strateji Türleri	26
2.1.1.2. Organizasyonlar İçin Stratejinin Önemi.....	27
2.1.2. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramına Bakış Açısının Tarihsel Evrimi	29

2.1.3. Stratejik Liderlik Kavramı	36
2.1.4. Stratejik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarından Ayrılan Yönleri	43
2.1.5. Stratejik Liderlerin Özellikleri.....	46
2.1.6. Stratejik Liderlik Modelleri	49
2.1.6.1. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli	50
2.1.6.2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli	52
2.1.6.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli.....	54
2.1.7.Stratejik Liderliğin Organizasyonlara Sağladığı Katkılar	67
2.1.8. Alanyazında Stratejik Liderlik Çalışmaları	70
2.2. Örgütsel Çeviklik	73
2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı	74
2.2.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları.....	79
2.2.2.1. Yetkinlik Boyutu.....	80
2.2.2.2. Cevap Verebilirlik Boyutu	81
2.2.2.3. Esneklik Boyutu	84
2.2.2.4. Hız Boyutu	86
2.2.3. Örgütsel Çeviklik Özellikleri.....	88
2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Faydaları ve Zorlukları.....	90
2.2.5. Alanyazında Örgütsel Çeviklik Çalışmaları	95
2.3. Özümseme Kapasitesi	98
2.3.1. Özümseme Kapasitesi Kavramı	99
2.3.2. Özümseme Kapasitenin Önemi	101
2.3.3. Özümseme Kapasitesi Bileşenleri	103
2.3.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler.....	105
2.3.4.1. Örgütsel Yapı ve Kültür	106
2.3.4.2. Liderlik ve Yönetim	106
2.3.4.3. Bilgi ve Beceriler	107
2.3.4.4. Teknolojik Yetkinlik ve Altyapı	108
2.3.4.5. Dışsal Çevreyle İlişkiler	108
2.3.4.6. Örgütsel Öğrenme ve Yenilik	109
2.3.5. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Geliştirme	110
2.3.6. Özümseme Kapasitesi Boyutları.....	112
2.3.7. Alanyazında Özümseme Kapasitesi Çalışmaları	115

2.4. Çevresel Türbülans.....	118
2.4.1. İşletme Çevresi ve Tanımı	119
2.4.1.1. İşletmelerin İç Çevresi	120
2.4.1.2. İşletmenin Dış Çevresi	122
2.4.1.2.1. İş / Yakın Çevre Unsurları.....	123
2.4.1.2.2. Genel / Uzak Çevre Unsurları	124
2.4.2. Türbülans ve Çevresel Türbülans Kavramı	125
2.4.3. Çevresel Türbülansın Özellikleri	127
2.4.4. Çevresel Türbülans Boyutları	131
2.4.4.1. Teknoloji Türbülansı.....	132
2.4.4.2. Pazar Türbülansı.....	133
2.4.4.3. Rakip Türbülansı.....	134
2.4.5. Alanyazında Çevresel Türbülans Çalışmaları.....	135
2.5. Tez Çalışmasında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Hipotez Geliştirme.....	138

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Tasarımı ve Araştırmada Kullanılan Yaklaşımlar.....	155
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	158
3.3. Araştırmanın Yapılacağı Enerji Sektörüne İlişkin Bilgiler	159
3.3.1. Enerji Sektörüne Genel Bir Bakış.....	160
3.3.2. Dünyada Enerji Sektörü.....	160
3.3.3. Türkiye Enerji Sektörü.....	163
3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem	164
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	172
3.6. Araştırmada Kullanılan Analizler	173
3.6.1. Keşfedici Faktör Analizi.....	174
3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	175
3.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli	177
3.7. Veri Toplama Araçları	178
3.7.1. Stratejik Liderlik Ölçeği	178
3.7.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği	179

3.7.2.1. Örgütsel çeviklik ölçeği uyarlama çalışması.....	179
3.7.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması..	182
3.7.2.2.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlilik Çalışması	182
3.7.2.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....	193
3.7.3. Özümseme Kapasitesi Ölçeği	194
3.7.4. Çevresel Türbülans Ölçeği.....	194
3.7.4.1. Çevresel Türbülans Ölçeği Uyarlama Çalışması	195
3.7.4.1.1 Çevresel Türbülans Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	196
3.7.4.1.2 Çevresel Türbülans Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	204
3.8. Araştırma Bulguları.....	205
3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Bilgiler	206
3.8.2. Araştırmaya İlişkin Ön Analiz Sonuçları.....	207
3.8.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri	209
3.8.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri.....	210
3.8.4.1. Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	211
3.8.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	215
3.8.4.3. Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	218
3.8.4.4. Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....	221
3.8.5. Yapısal Model Analizi	224
3.8.5.1. Yapısal Model 1: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	225
3.8.5.2. Yapısal Model 2: Stratejik Liderliğin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi.....	229
3.8.5.3. Yapısal Model 3: Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi.....	232
3.8.5.4. Yapısal Model 4: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü	234
3.8.5.5. Yapısal Model 5: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çevresel Türbülansın Düzenleyicilik Rolü	241
3.8.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	248
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	262
KAYNAKÇA	268
EKLER.....	314

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Farklı Yazarlara Göre Stratejik Liderlik Kavramının Tanımı	41
Tablo 2.2: Alanyazında Stratejik Liderlik Çalışmaları	71
Tablo 2.3: Farklı Yazarlara Göre Örgütsel Çeviklik Tanımları	78
Tablo 2.4: Alanyazında Örgütsel Çeviklik Çalışmaları	96
Tablo 2.5: Farklı Yazarların Özümseme Kapasitesini Ele Alış Biçimleri	101
Tablo 2.6: Alanyazında Özümseme Kapasitesi ile İlgili Çalışmalar	116
Tablo 2.7: Dış Çevre Unsurları	123
Tablo 2.8: Alanyazında Çevresel Türbülans Çalışmaları.....	136
Tablo 3.1: Enerji Şirketlerinden İstenilen Çalışan Bilgilerine İlişkin Örnek Form Yapısı	168
Tablo 3.2: Toplam Çalışan Sayısı	169
Tablo 3.4: Yönetim kurulu üye sayıları	169
Tablo 3.5: Bir Çalışmada Örneklem Büyüklüğü İçin Olası Gerekçeler	171
Tablo 3.6: Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklüğü.....	172
Tablo 3.7: Örgütsel Çeviklik Ölçek Maddeleri.....	181
Tablo 3.8: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Değerleri	185
Tablo 3.9: KFA Ortak Varyanslar Tablosu	187
Tablo 3.10: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutlarının Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri.....	188
Tablo 3.11: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	190
Tablo 3.12: KFA Sonrası Oluşan Örgütsel Çeviklik Ölçeği Maddeleri	192
Tablo 3.13: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları	193
Tablo 3.14: Çevresel Türbülans Ölçek Maddeleri	196
Tablo 3.15: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Değerleri	198
Tablo 3.16: KFA Ortak Varyanslar Tablosu	199
Tablo 3.17: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Boyutlarının Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri.....	200
Tablo 3.18: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	202
Tablo 3.19: KFA Sonrası Oluşan Çevresel Türbülans Ölçeği Maddeleri	204
Tablo 3.20: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	205

Tablo 3.21: Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bilgiler	207
Tablo 3.22: Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	208
Tablo 3.23: Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	210
Tablo 3.24: Stratejik Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	213
Tablo 3.25: Stratejik Liderlik Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri	214
Tablo 3.26: Stratejik Liderlik Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	214
Tablo 3.27: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	217
Tablo 3.28: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri	217
Tablo 3.29: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	218
Tablo 3.30: Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	220
Tablo 3.31: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri	221
Tablo 3.32: Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	221
Tablo 3.33: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları	223
Tablo 3.34: Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri	223
Tablo 3.35: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları	224
Tablo 3.36: YEM (Yapısal Model-1) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	227
Tablo 3.37: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	228
Tablo 3.38: YEM (Yapısal Model-2) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	230
Tablo 3.39: Stratejik Liderliğin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	231
Tablo 3.40: YEM (Yapısal Model-3) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri	233
Tablo 3.41: Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	234

Tablo 3.42: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	239
Tablo 3.43: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları 1	240
Tablo 3.44: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çevresel Türbülansın Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçları	245
Tablo 3.45: Eğitim Testi Hesaplama Tablosu	246
Tablo 3.46: Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bilgiler	249

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Strateji Süreci.	25
Şekil 2.2: Stratejik Liderlik Kavramına İlişkin Bir Çerçeve.	39
Şekil 2.3: Adair'in Stratejik Liderlik Modelinin Üç Temel Bileşeni.	51
Şekil 2.4: Davies'in Stratejik Liderlik Modeli.	54
Şekil 2.5: Stratejik Liderlerin Eylem Setleri.....	56
Şekil 2.6: Özümseme Kapasitesi Modeli.....	104
Şekil 2.7: Çevresel Türbülans Boyutları.....	131
Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli.....	159
Şekil 3.2: Yıllara Göre Elektrik Üretimi Değişimi.	161
Şekil 3.3: Kişi Başına Düşen Elektrik Kullanımı.	162
Şekil 3.4: Dünya Çapında Enerjiye Yapılan Yatırımların Miktarı.	163
Şekil 3.5: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Özdeğer Grafiği.....	189
Şekil 3.6: Çevresel Türbülans Ölçeğine Ait Özdeğer Grafiği.	201
Şekil 3.7: Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Yol Diyagramı. ...	212
Şekil 3.8: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Yol Diyagramı. ..	216
Şekil 3.9: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Yol Diyagramı.	219
Şekil 3.10: Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Yol Diyagramı.	222
Şekil 3.11: Yapısal Model 1'e Ait Standardize Yol Diyagramı.	226
Şekil 3.12: Yapısal Model 2'e Ait Standardize Yol Diyagramı.	229
Şekil 3.13: Yapısal Model 3'e Ait Standardize Yol Diyagramı.	232
Şekil 3.14: Aracılık Rolü Modeli Örneği.	236
Şekil 3.15: Analiz Edilecek Aracılık Modeli.....	237
Şekil 3.16: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model.	238
Şekil 3.17: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları 2.	241
Şekil 3.18: Test Edilecek Düzenleyici Araştırma Modeli.	243
Şekil 3.19: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı.	244
Şekil 3.20: Düzenleyici Etkinin Grafikselsel Görünümü.	247

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Bkz	: Bakınız
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CMIN/df	: Ki-kare/serbestlik derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
IEA	: Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency)
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
Örn	: Örneğin
RMSEA	: Yaklaşım Hata Karelerin Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TEİAŞ	: Türkiye Elektrik İletim A.Ş.
TLI	: (Tucker-Lewis Index) Norm-Dışı Uyum İndeksi
TPAO	: Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar sürekli değişimin, belirsizliğin ve türbülansın varlık gösterdiği bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu dinamik ortamda, örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri ve faaliyet gösterdikleri piyasada ayakta kalabilmeleri, liderlik ve örgütsel çeviklik gibi kavramların etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Özellikle enerji sektörü gibi hızla değişen ve yüksek belirsizlik içeren sektörlerde, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamaları büyük bir önem taşımaktadır. Enerji sektörü, gelişen teknolojik altyapının, sürekli değişen piyasa koşullarının ve politik düzenlemelerin etkisi ile dinamik bir yapıya sahiptir. Küresel enerji sektörünün bir bileşeni olarak Türkiye enerji sektörü de hem yerel hem de global ölçekte hızlı bir değişim içerisinde. Bu hızlı değişim, enerji şirketlerinin operasyonel ve stratejik esnekliğini sürekli olarak test etmektedir. Türkiye enerji sektörünün dinamik yapısı, bu endüstriyi stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik araştırmaları için elverişli bir alan haline getirmektedir.

Bu tez çalışması, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenleri çerçevesinde incelemektedir. Türkiye enerji sektörü üzerine yapılan bu araştırma, literatüre katkıda bulunmayı ve sektöre özgü dinamiklerin daha iyi anlaşılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Nicel araştırma metodolojisinin benimsendiği bu çalışmada, araştırma modeli ve hipotezler, alanyazın taramasından yola çıkarak geliştirilmiştir. Araştırmada stratejik liderlik bağımsız değişkeni, örgütsel çeviklik bağımlı değişkeni, özümseme kapasitesi aracı değişkeni ve çevresel türbülans düzenleyici değişkeni temsil etmektedir. Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Veri toplama araçları, alanyazında yer alan ölçeklerden oluşmaktadır. Bu kapsamda stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenlerini ölçmek için alanyazında kabul görmüş geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans ölçekleri çalışma sahasına uygun olmadığı için, tez çalışması kapsamında orijinal dilinden Türkçe'ye uyarlamaları yapılmıştır. Uyarlanan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiş ve genel anket

formuna eklenmiştir. Çalışma kapsamında İstanbul'da faaliyet gösteren enerji şirketlerinde çalışan toplam 554 orta ve üst düzey yöneticiden veri toplanmıştır. Veriler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu tez çalışması toplam 3 bölümden oluşmakta olup, her bir bölüm araştırmanın farklı yönlerini detaylıca ele almaktadır. Birinci bölüm, araştırmanın genel çerçevesi, konunun tanıtımı ve teorik temelleri içermektedir. Araştırmanın amacı, önemi ve çalışmanın genel kapsamı bu bölümde tanımlanmaktadır. İkinci bölümde, stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans kavramları, ilgili literatür temelinde detaylı bir şekilde incelenmektedir. Teorik çerçeve, daha önce yapılan çalışmaların bir özeti olarak sunulmakta ve araştırmanın teorik katkıları ortaya konulmaktadır. Bu bölüm, aynı zamanda çalışmanın hipotezlerine ve teorik modeline giden yolu da içermektedir. Üçüncü bölüm tezin araştırma kısmı olarak tasarlanmıştır. Bu bölümde, araştırmanın metodolojik yaklaşımı kapsamlı bir şekilde açıklanmaktadır. Araştırma tasarımı, veri toplama yöntemi, örneklem seçimi, veri analiz teknikleri ve kullanılan ölçüm araçları bu bölümde detaylandırılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi için gerekli olan modelleme süreçleri ve ölçek geçerlilikleri bu kısımda açıklanmaktadır. Ek olarak bu bölüm, araştırmanın bulgularını sunmakta, bu bulguları literatürle karşılaştırmakta ve tartışmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar detaylı bir şekilde açıklanmakta ve her bir hipotezin desteklenip desteklenmediği belirtilmektedir. Ayrıca, bulguların teorik ve pratik önemi ve çalışmanın kısıtlamaları bu bölümde yer almaktadır. Sonuçlar kısmında ise, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolü üzerine kapsamlı değerlendirmeler sunulmaktadır. Gelecek araştırmalar için öneriler de bu kısımda yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ÇERÇEVESİ

Çalışmanın çerçevesi başlığı altında sunulan ilk bölüm, araştırmanın temelini oluşturan ana bir kısım olup, çalışma hakkında bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Tezin bu kısmı, araştırmanın genel bağlamını, sorunsalını, varsayımlarını, hedeflerini, kapsamını ve sınırlamalarını açıklamaktadır. Çalışmanın çerçevesi; araştırmanın merkezini ve bu süreçte izlenmesi gereken yolu belirleme gibi stratejik bir role sahiptir. Aynı zamanda, araştırmanın bütün sürecini, dolayısıyla da sonuçları anlama ve değerlendirme kapsamında yönlendirme sağlayacaktır. Bu bağlamda, birinci bölüm olarak tasarlanan tezin bu kısmı araştırmanın genel bir değerlendirmesini ve çalışmanın çerçevesini sunacaktır.

Organizasyonların sürekli değişen ve giderek daha karmaşık hale gelen global iş ortamında rekabet avantajı elde edebilmeleri, stratejik liderlik ve örgütsel çevikliğin etkileşimini anlamayı gerektirir. Bu bağlamda, liderlerin belirsizlikle başa çıkma yetenekleri ve organizasyonların çevresel türbülansa nasıl tepki verdikleri, örgütün başarısı üzerinde kritik bir rol oynayabilir. Aynı zamanda, örgütlerin özümseme kapasiteleri, yani yeni bilgi ve becerileri nasıl öğrendikleri ve adapte ettikleri, bu dinamiklerin bir parçası olarak incelenmelidir. Bu tez, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolü üzerinden incelerken, “enerji sektörü” üzerine bir uygulama sunmayı hedeflemektedir. Aşağıda bu bölümde hangi temel başlıkların yer alacağı açıklanmıştır.

- Problem Durumu
- Araştırmanın Önemi
- Araştırmanın Amacı ve Hedefleri
- Kapsam ve Sınırlılıklar
- Metodoloji
- Terimlerin Tanımı

1.1. Problem Durumu

Günümüzde organizasyonlar hızla değişen piyasa koşullarına ve çevresel türbülansa uyum sağlama yetenekleri ile öne çıkmaktadırlar. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen dış koşullara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Felipe, Roldan ve Leal-Rodriguez, 2016: 4625). Stratejik liderlik, çevikliği sağlamada kritik bir role sahip olabilir; çünkü liderler, örgütün vizyonunu belirler, stratejileri şekillendirir ve çalışanları bu hedeflere yönlendirir. Ancak, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi tek başına yeterli olmayabilir. Bu etki, örgütün özümseme kapasitesi ve karşılaştığı çevresel türbülans düzeyi gibi faktörlerle de şekillenebilmektedir.

Örgütsel çeviklik; bir organizasyonun değişen koşullara, pazardaki dinamiklere ve çevresel türbülansa ne kadar hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağladığını belirleyen kritik bir faktördür (Appelbaum vd., 2017: 9). Özellikle küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve pandemi gibi unsurların öne çıktığı günümüz iş dünyasında, şirketlerin bu değişim ve belirsizlikle başa çıkabilmesi büyük öneme sahiptir (Joiner, 2019: 140). Coğrafi sınırların öneminin azaldığı, iş yapma yöntemlerinin dijitalleştiği ve ekonomik yapıların hızla değiştiği bir dönemde, liderlik yaklaşımları ve stratejilerinin örgütsel çeviklik üzerindeki rolü, oldukça büyük bir önem kazanmaktadır. Bu çerçevede, liderliğin, bir örgütün çevik olmasını sağlamada ve bu çevikliği sürdürmede oynadığı rol oldukça kritiktir (Khalid, Madhakomala ve Purwana, 2020: 58; Veisoh ve Eghbali, 2014: 2126). Liderler, örgütün stratejik yönünü tanımlayarak ve bu yönü takip edebilme kapasitesini geliştirerek, örgütün çevik bir yapı kazanmasını destekler. Liderlerin, çevikliğe uyum sürecindeki rolleri, değişim yönetimi ve karar alma süreçlerinin merkezinde yer alır (Young, 2013: 9). Stratejik liderlik, bu uyum sürecinin bir parçasıdır ve rehber işlevi görür. Stratejik liderler, örgütün dışsal değişiklikleri tahmin etmesine, içsel kapasitesini bu değişikliklere uyum sağlayacak şekilde düzenlemesine ve çalışanları değişime hazırlayıp motive etmesine yardımcı olur (Hitt, Haynes, ve Serpa, 2010: 439). Bir örgütün çevikliği, yalnızca dışsal faktörlere hızlı tepki vermesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün iç dinamiklerini, iş süreçlerini ve çalışanlarının becerilerini de kapsar (Singh vd., 2013: 7). Stratejik liderler bu süreçlerin her birini şekillendirirken, sadece mevcut duruma

odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki potansiyel senaryolara karşı da bir vizyon geliştirir. Bu vizyon, örgütün stratejik hedeflerine ulaşırken esnek ve dinamik kalmasını sağlar. Ayrıca, liderler örgütsel yapının ve kültürün çevikliğe uyum sağlayacak biçimde evrimleşmesine öncülük eder (Vera ve Crossan, 2004: 223). Diğer taraftan, özümseme kapasitesi, yani yeni bilgileri ve yetenekleri örgüt bünyesine dahil etme ve uygulama kapasitesi (Zahra ve George, 2002: 186), stratejik liderliğin etkilerinin ne ölçüde gerçekleşebileceği konusunda önemli bir role sahiptir. Aynı zamanda, bir örgütün dışında meydana gelen ve onun faaliyetlerini etkileyebilecek hızlı ve öngörülemeyen değişimleri ifade eden çevresel türbülans da (Boyne ve Meier, 2009: 801) örgütsel çevikliği ve liderliği etkileyen diğer bir faktördür ve özellikle belirsiz ve değişken piyasa koşullarında organizasyonlar için ciddi bir sorun veya fırsat oluşturmaktadır.

Literatürde stratejik liderliğin, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans gibi faktörlerin temelinde, örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini inceleyen yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Dahası, enerji sektörü veya Türkiye özelinde bu konuya dair derinlemesine araştırmaların eksikliği de dikkat çekmektedir.

Türkiye enerji sektörü hem global hem de yerel ölçekte hızlı bir değişimin ve önemli oranda bir belirsizliğin hâkim olduğu bir endüstridir. Global enerji piyasalarındaki dalgalanmalar, jeopolitik faktörler ve teknolojik gelişmeler, enerji şirketlerinin iş yapış biçimlerini ve stratejilerini önemli ölçüde etkilemektedir (Yalkı ve Köseoğlu, 2023). Enerji sektörünün kendine özgü doğası gereği, bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin çevresel türbülans ile başa çıkma yöntemleri ve liderlik uygulamaları, özel bir öneme sahiptir. Türkiye özelinde, enerji kaynaklarının çeşitliliği, enerji arz güvenliği ve enerji fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar, sektör üzerinde belirgin etkiler yaratmakta ve örgütlerin bu dinamiklere nasıl tepki vereceği konusunda ciddi soru işaretleri ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, enerji sektöründeki firmaların özümseme kapasitesi (yeni teknolojileri, bilgileri ve iş yapma yöntemlerini nasıl benimsedikleri ve uyguladıkları) sektörün geleceği açısından kritik bir faktördür. Türkiye'de enerji sektörüne yönelik yapılan çalışmalarda enerji politikaları, arz güvenliği ve sürdürülebilirlik gibi konular ön plana çıkmaktadır;

stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenleri temelinde alanyazında boşluklar mevcuttur.

Günümüz dinamik iş ortamında liderlik, çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans kavramları önemli ve çok yönlü bir yer teşkil etmektedir. Bu değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri anlamak, belirsizlik ve değişim ortamında başarılı olmak isteyen kuruluşlar için son derece önemlidir. Liderlik ve örgütsel çeviklik kavramları alanyazında birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (AlNuaimi vd., 2022; Joiner, 2019; Raeisi ve Amirnejad, 2017). Stratejik liderlik kapsamında ise az sayıda çalışma mevcuttur (Çetinkaya ve Akkoca, 2021; Kumkale, 2022; Mahmood, Mohammed ve Thari, 2023). Bu kavramlar arasındaki ilişki, organizasyonların hızlı değişen iş dünyasında rekabetçi kalabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir ve bunun mevcut alanyazında kendisine daha geniş yer bulması gerekmektedir. Bununla birlikte, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkide, hızla değişen ve yoğun rekabetin bulunduğu iş ortamı düşünüldüğünde, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın önemli bir rolü olabilir. Önceki araştırmalar bu olguları bağımsız olarak incelemiş olsa da (Cho vd., 2023; Jansen, Vera ve Crossan, 2009; Mao vd., 2021) özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide oynadıkları rolün kapsamlı bir şekilde incelenmesinde kritik bir boşluk bulunmaktadır. Bu alanda yapılacak çalışmalar, organizasyonların çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneklerini anlamalarını ve geliştirmelerini destekleyebilir. Dolayısıyla, bu araştırma, stratejik liderlik, özümseme kapasitesi, örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans arasındaki ilişkileri derinlemesine inceleyerek, organizasyonların belirsizliklerle başa çıkabilme yeteneklerini artırmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, çalışma alanyazındaki kritik boşluğu dolduracak şekilde üç temel anlayış üzerine şekillendirilmiştir: a) Stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarını kapsamlı ele alarak, yapılacak araştırma ile aralarındaki ilişkiyi tanımlamak, b) Bu ilişkide özümseme kapasitesinin aracı rolünü anlamak, c) Çevresel türbülansın düzenleyici rolünü keşfetmek.

1.2. Araştırmanın Önemi

Çağımızın globalleşen dünyasında, örgütler sürekli değişen ve giderek karmaşıklaşan bir iş ortamıyla karşı karşıya kalmaktadır. Stratejik liderlik, özellikle çevresel türbülans ve belirsizlik dönemlerinde, örgütler için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin vizyonu, kararları ve stratejileri, örgütün bu türbülansı ne ölçüde yönetebileceğini ve bu süreçten ne kadar başarılı bir şekilde geçebileceğini belirleyebilir (Veisoh ve Eghbali, 2014: 2121-2122). Örgütsel çeviklik, değişen pazar koşullarına ve çevresel belirsizliklere hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme yeteneği olarak tanımlanır (Sharifi ve Zhang, 1999: 17) ve örgütlerin sürdürülebilirliğinin ve rekabet avantajının temelini oluşturur. Bu bağlamda, stratejik liderliğin, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi üzerine derinlemesine bir anlayışa sahip olmak, teorik ve pratik açıdan önemlidir.

Örgütlerin yeni bilgiyi tanıma, asimile etme ve uygulama yeteneği (Todorova ve Durisin, 2007: 774) olarak tanımlanabilecek özümseme kapasitesi, bu araştırma matrisinde önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü bilgi, özellikle dinamik ve belirsiz iş ortamlarında, örgütlerin ayakta kalmasını ve gelişmesini sağlayan önemli bir kaynaktır. Stratejik liderler, bilgi yönetimi süreciyle, örgütün özümseme kapasitesini artırabilir ve böylece örgütsel çevikliği doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebilirler. Bu süreçte, çevresel türbülans (piyasa koşullarındaki, teknolojideki, rakip firmalardaki değişim faktörleri) bu ilişkiyi daha da karmaşıklaştırır ve böylece araştırmanın incelenen konu üzerindeki önemini artırır.

Bu araştırma, teorik altyapının ötesine geçmeyi ve stratejik liderliğin, özümseme kapasitesinin ve çevresel türbülansın örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek bu konudaki bilgi boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Özellikle bu faktörlerin birlikte nasıl bir yapı oluşturduğunu ve örgütsel çevikliği nasıl etkilediğini anlamak, liderlik ve yönetim literatürü için değerli bir katkı sağlayabilir. Bu çalışma ayrıca, liderlerin, yöneticilerin ve politika yapıcıların, stratejik karar alma süreçlerini daha bilinçli ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olacak önemli bilgiler ve stratejik yönlendirmeler sunma potansiyeline sahiptir. Özümseme kapasitesinin ve çevresel türbülansın, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki

ilişki üzerinde oynadıkları rolleri açığa çıkarmak, örgütlerin bu faktörleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve bu sürecin getirilerini optimize etmelerine olanak tanıyabilir.

Stratejik liderlik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın örgütsel çeviklik üzerindeki bu çok boyutlu etkisi, organizasyonların rekabetçi avantajlarını, sürdürülebilirliklerini ve başarılarını doğrudan etkileyebilecek faktörlerdir. Bu nedenle, bu konuda yapılacak kapsamlı ve detaylı bir araştırma, akademik literatüre, iş dünyasına ve politika yapıcılara değerli bir katkı sunabilir. Diğer yandan, enerji sektörü, global ekonominin temel taşlarından biri olarak, sadece ekonomik dinamikleri değil, aynı zamanda sosyal, çevresel ve politik yapıları da etkileyen bir rol oynamaktadır. Türkiye gibi gelişen ekonomilere sahip ülkelerde, enerji sektörünün sürdürülebilir ve istikrarlı bir şekilde yönetilmesi, ulusal kalkınma çabaları için büyük bir öneme sahiptir. Stratejik liderlik, bu kritik sektörde örgütlerin başarılı ve etkili olabilmesi için merkezi bir rol oynayabilir, çünkü liderlik yaklaşımları ve stratejileri, bir örgütün iç ve dış dinamiklere nasıl tepki vereceğini ve bunlara nasıl adapte olacağını belirleyebilir.

Bu araştırma, Türkiye enerji sektöründe, stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenleri arasındaki ilişkileri keşfederken, konuyla ilgili mevcut literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Stratejik liderliğin bu değişkenlerle olan dinamik ilişkisini ve bu değişkenlerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini anlamak, enerji sektöründeki firmaların belirsizlik ortamında nasıl daha etkili ve sürdürülebilir olabileceğine dair önemli bilgiler sağlayabilir. Çalışmanın sonuçları, enerji sektöründeki liderler, politika yapıcılar için, liderlik uygulamalarını ve stratejilerini geliştirmede, örgütsel çevikliği artırmada ve belirsizlikle başa çıkmada nitelikli bir kaynak özelliği taşıyabilir.

1.3. Araştırmanın Amacı, Hedefleri ve Araştırma Soruları

Araştırmanın temel amacı, stratejik liderliğin, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırırken, özümseme kapasitesinin ve çevresel türbülansın rolünü detaylı ve kapsamlı bir şekilde incelemektir. Bu bağlamda, liderlik pratiği ile örgütsel esneklik ve adapte olabilirlik arasındaki ilişkiyi anlamak, mevcut ve gelecekteki liderlik

modellerinin ve stratejilerinin evrimine katkıda bulunabilir. Özellikle, bu çalışma, stratejik liderlik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans arasındaki dinamikleri, örgütsel çeviklik çerçevesinde inceleyecektir.

Bu amaç doğrultusunda, araştırma aşağıdaki hedeflere odaklanacaktır:

- Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemek.
- Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisini incelemek.
- Özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın, stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide rolünü ve önemini keşfetmek.

Bu çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin ve çevresel türbülansın rolünü araştırarak, organizasyonların hızlı değişen iş dünyasında daha etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneklerini anlamak ve artırmak için bir kaynak oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda yürütülecek olan çalışma, aşağıdaki temel sorular üzerine yapılandırılmıştır:

- Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde bir etkisi var mı?
- Özümseme kapasitesi; stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde nasıl bir role sahip?
- Çevresel türbülansın; stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde bir rolü var mı?

1.4. Araştırmada Yer Alan Değişkenler

Stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Terimlere ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

Stratejik Liderlik: Bir organizasyonun veya takımın uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlamak için vizyon, yenilikçilik ve stratejik planlama yeteneklerini bir araya getiren bir liderlik türüdür. Stratejik liderler, mevcut pazar koşullarını, rekabeti, teknolojiyi ve sosyo-ekonomik eğilimleri dikkate alarak organizasyonlarını geleceğe yönlendirirler. Bu liderlik yaklaşımı, sadece günlük iş operasyonlarının ötesine geçerek, organizasyonları büyük bir çerçeve içerisinde değerlendirir ve

organizasyonların uzun vadeli başarısını göz önünde bulundurur (Davies ve Davies, 2004: 29).

Özümseme Kapasitesi: Bireylerin veya toplulukların yeni bilgileri, becerileri veya teknolojileri öğrenme ve bunları mevcut bilgi ve sistemleriyle bütünleştirme yeteneklerini ifade eder. Organizasyon düzeyinde özümseme kapasitesi, bir kuruluşun yeni bilgileri, fikirleri ve teknolojileri tanıyabilme, anlayabilme, uygulayabilme ve bunlardan yararlanabilme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, özellikle hızla değişen ekonomik ve teknolojik koşullarda, kuruluşların rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için kritik öneme sahiptir (Zahra ve George, 2002: 185-186)

Örgütsel Çeviklik: Bir kuruluşun değişen piyasa koşullarına, müşteri beklentilerine ve teknolojik gelişmelere hızlı ve esnek bir şekilde uyum sağlayabilme kapasitesini ifade eder (Teece, Peteraf ve Leih, 2016: 13). Bu kavram, özellikle hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, kuruluşların rekabetçi kalabilmeleri için temel bir özellik olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel çeviklik, sadece hızlı tepki verme yeteneği değil, aynı zamanda proaktif olma ve değişimi bir fırsata dönüştürme yeteneğini de içerir (Harraf vd., 2015: 676).

Çevresel Türbülans: Bir organizasyonun faaliyet gösterdiği dış çevrede meydana gelen hızlı ve öngörülemeyen değişiklikler ve bu değişikliklerin yoğunluğunu ifade eder. Bu kavram, ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve çevresel faktörlerin sürekli değişimi sonucu ortaya çıkan belirsizlik ve istikrarsızlık durumlarıyla ilgilidir. Çevresel türbülans, kuruluşların stratejilerini, iş modellerini ve operasyonlarını etkileyebilir, bu nedenle yöneticilerin duruma uyum sağlayabilmesi ve kuruluşlarını gelecekteki potansiyel değişikliklere hazırlayabilmesi önem taşır (Boyne ve Meier, 2009: 800).

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Çalışmanın kapsamını ve sınırlılıklarını belirlemek, araştırmanın netliği ve odağı açısından önemlidir. Aşağıda, araştırmaya dair genel kapsam ve sınırlılıklar yer almaktadır.

1.5.1.Kapsam

Bu çalışma, Türkiye enerji sektöründe faaliyet gösteren organizasyonları kapsamaktadır. Çalışmanın kapsamı aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırılmıştır:

Coğrafik Kapsam: Araştırma, Türkiye enerji sektöründeki şirketleri İstanbul ili çerçevesinde ele alacaktır.

Zaman Kapsamı: Çalışmanın zaman kapsamı veri toplama süreci ile doğrudan ilişkilidir.

Konu Kapsamı: Çalışma stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans konularına odaklanmaktadır.

Katılımcı Kapsamı: Araştırma enerji sektöründe orta ve üst düzey yönetici pozisyonlarında çalışan bireyleri kapsamaktadır.

1.5.2. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları genel olarak 3 farklı başlık altında toplanmıştır.

Örneklem Sınırlılığı: Araştırma, anketin dağıtıldığı ve cevaplandığı enerji sektöründeki firmalar ve yöneticilerle sınırlıdır.

Metodolojik Sınırlılık: Veri analizi, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılacağından, bulgular bu yöntemle bağlantılıdır.

Veri Toplama Sınırlılığı: Veri toplama süreci, anket yöntemiyle gerçekleştirileceği ve cevaplar bireylerin öz değerlendirmelerine dayanacağı için subjektiflik içerebilir.

1.6. Metodoloji

Bu çalışmada, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ile özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın bu ilişkideki rolü nicel bir perspektiften incelenecektir. Araştırmanın temel amacı, önerilen hipotezleri ve teorik modeli, geniş bir örneklem üzerinde ampirik olarak test etmektir.

Nicel araştırma, sayısal verilerin toplanması ve istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi üzerine odaklanır (Yıldırım, 1999). Bu yaklaşım,

araştırma sorularına ve hipotezlere dayalı olarak belirli değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek ve test etmek için kullanılabilir. Bu çalışmada, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilecektir. Yapısal eşitlik modellemesi, birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri aynı anda test etmeye olanak tanır. Bu yöntem, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans gibi aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolünü de değerlendirmek için idealdir. Yapısal eşitlik modellemesi, karmaşık ilişkileri ve etkileşimleri modelleme kapasitesiyle bilinir ve bu açıdan araştırmanın amacına uygun bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010:2-3).

1.6.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırma, İstanbul enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin orta ve üst düzey yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçimi, kolayda örnekleme yöntemi ile yapılmıştır. Bu yöntem, araştırmacının ulaşabileceği ve katılım göstermeye istekli olan bireylerden oluşan bir örneklem grubunu seçmesine olanak tanımaktadır (Sousa, Zauszniewski ve Musil, 2004: 130).

Araştırmanın veri toplama süreci, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket, araştırmanın değişkenlerini ölçmek için özel olarak tasarlanmış soruları içermektedir. Anketin hazırlanmasında, literatürde yer alan önceki çalışmalardan (ölçeklerden) yararlanılmıştır. Anketler, Türkiye enerji sektöründe (İstanbul ilinde faaliyet gösteren şirketler özelinde) çalışan orta ve üst düzey yöneticilere elektronik ortamda dağıtılmıştır. Toplamda 554 anket verisi uygun olarak işaretlenerek analize dahil edilmiştir.

1.6.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada dört değişken yer almaktadır. Değişkenler için kullanılan ölçüm araçları şunlardır:

Stratejik Liderlik Ölçeği: Stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılırken John Pisapia'nın (2009) Stratejik Liderlik Ölçeğinin (The Strategic Leadership Questionnaire) sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmiş olup çalışmada bu ölçeğe yer verilmiştir. Ölçek birçok araştırmacı tarafından Türkçe olarak kullanılmıştır. Tez

çalışması kapsamında araştırma sahasına uygunluğu temel alınarak, Kılınçkaya (2013), Çoban (2016), Yılmaz (2023) tarafından tez çalışmaları kapsamında kullanılan ölçek formu uygun bulunmuştur. Yazarlar kendi araştırmalarında orijinal çalışmaya bağlı kalarak stratejik liderliği beş boyutta (yönetsel, dönüştürücü, politik, ilişkisel, etik) ele almışlardır. Bu tez çalışmasında da stratejik liderlik ölçeği beş boyut ve otuz beş maddeden oluşan bir formda yapılandırılmıştır.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Örgütsel çevikliği ölçmek için, örgütlerin hızlı ve etkili bir şekilde değişen koşullara nasıl tepki verdiğini değerlendiren bir araç kullanılması planlanmıştır. Bu kapsamda hem ulusal hem de uluslararası alanyazındaki makale ve tezlerde sıklıkla kullanılan Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Söz konusu ölçek daha önce Türkçe'ye çevrilip (Akkaya ve Tabak, 2018) birçok farklı araştırmada kullanılmıştır. Ancak ölçeğin Türkçe uyarlamasının bu tezin araştırma sahası için uygun olmadığına karar verilmiş olup, orijinal dili İngilizce olan ölçeğin Türkçe'ye tekrar çevrilmesine karar verilmiştir. Orijinal ölçek dört boyut ve yirmi maddeden oluşmaktadır. Uyarlanan ölçek ise başlangıçta dört boyut ve yirmi iki madde olarak tasarlanmıştır. Uyarlama çalışması kapsamında yapılan analizler sonucunda dört boyut ve on dokuz maddelik ölçeğe ulaşılmış ve tez çalışması kapsamında bu ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir.

Özümseme Kapasitesi Ölçeği: Bu ölçek, organizasyonların yeni bilgi ve yetenekleri nasıl içselleştirdiklerini değerlendirmek için kullanılmıştır. Bu bağlamda Flatten vd. (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması tez çalışması kapsamında Yılmaz (2013) tarafından yapılmıştır. Demirer (2019) tarafından ise yine tez çalışması kapsamında genişletilerek tekrar uyarlanmıştır. Demirer (2019) tarafından uyarlanan ölçek toplam dört boyut (edinim, benimseme, dönüştürme, faydalanma) ve on dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu tez çalışmasında da özümseme kapasitesi ölçeği bu formda yapılandırılmış ve kullanılmıştır.

Çevresel Türbülans Ölçeği: Çevresel türbülans düzeyini ölçmek için alanyazındaki ölçekler incelenmiş olup, Wilden ve Gudergan (2015) tarafından geliştirilen ve toplam üç boyut, on iki maddeden oluşan ölçeğin uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu ölçek

tez çalışması kapsamında daha önceden Kaplan (2020) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ancak yapılan değerlendirme sonucu ölçeğin Türkçe uyarlamasının araştırma sahasına uygun olmadığına karar verilmiş olup, ilgili orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması yeniden yapılmıştır. Yapılan uyarlama çalışması sonucunda üç boyut ve on bir maddeden oluşan ölçeğe ulaşılmış olup, tez çalışması kapsamında bu ölçek kullanılmıştır.

1.6.3. Veri Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerden ikisi (örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans) orijinal dillerinden (İngilizce'den) Türkçe'ye uyarlanmıştır. Bu kapsamda ilk analizler bu iki ölçeğin uyarlamasına ilişkindir. Ölçek uyarlamaları için anket yöntemiyle veriler toplanmıştır (örgütsel çeviklik ölçeği için 234 kişi, çevresel türbülans ölçeği için 232 kişiden veri temin edilmiştir). Toplanan veriler SPSS 26 programı ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve ölçekler genel analiz için kullanılacak toplu ölçek formuna eklenmiştir.

Veri analizi süreci, toplanan verilerin (toplam 554 anket verisi) öncelikle SPSS 26 programında ön analizlere tabi tutulmasıyla başlamıştır. Bu ön analizler arasında, verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek, eksik veri analizi yapmak ve aykırı değerleri tespit etmek yer almaktadır. Ön analizlerin ardından yapılacak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi için IBM AMOS 22 programı tercih edilmiştir. AMOS, yapısal eşitlik modellemesi yapmak için uygun bir programdır ve bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri modellemek için kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklerin modele uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Model uyum indeksleri, modelin verilere ne kadar iyi uyduğunu değerlendirmek için incelenmiştir. Sonrasında model ve hipotezler test edilmiştir. Ayrıca, aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisi de bu program aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, literatürde yer alan önceki çalışmalarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırma hipotezlerini test etmek için kullanılmıştır.

1.6.4. Değişkenler Arasındaki İlişki

Stratejik liderlik, organizasyonların uzun vadeli vizyonlarını belirleme, stratejik hedeflerin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planların yapılması sürecini yönlendiren bir liderlik yaklaşımını ifade eder (Boal ve Hooijberg, 2000). Stratejik liderler, organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişen koşullara karşı duyarlı olmakla kalmaz, aynı zamanda bu değişen koşullara uyum sağlama ve hızlı tepki verme yeteneğini desteklerler. Öte yandan, örgütsel çeviklik, bir organizasyonun esneklik, hızlı karar alma, öğrenme ve yenilikçilik kapasitesini içerir; bu da organizasyonun çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme yeteneğini yansıtır (Harraf vd., 2015). Dolayısıyla, stratejik liderlik, organizasyonun stratejik hedeflere ulaşma yolunda önemli bir rehberlik sağlarken, aynı zamanda örgütsel çevikliği artırarak organizasyonun rekabet avantajını sürdürülebilir kılan kritik bir faktör olabilir.

Alanyazında liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine dair çalışmalar mevcuttur. Khoshlahn ve Ardabili'nin (2016) dönüşümcü liderlik ve örgütsel çeviklik çalışması, ve Tabak'ın (2020) çoklu liderlik tarzları ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye dair çalışması, Aurelio de Oliveira, Veriano Oliveira Dalla Valentina ve Possamai (2012) tarafından gerçekleştirilen örgütsel çeviklik üzerinde liderlik tarzlarının etkisine dair çalışma alanyazında öne çıkan araştırmalardır. Bunların haricinde örgütsel çevikliği liderlik bağlamında araştıran birçok çalışma literatürde bulunabilir (Sanatigar, Hadi Peikani ve Gholamzadeh, 2017; Veisheh ve Eghbali, 2014; Young, 2013). Worley, Williams ve Lawler (2014) çalışmalarında, liderliğin gelişmiş performans için örgütsel adaptasyon kabiliyeti oluşturmada oynadığı önemli rolün altını çizmektedir. Benzer şekilde, Sherehiy ve Karwowski (2014) çalışmalarında, destek sağlamak ve güçlendirmeyi teşvik etmek gibi belirli liderlik uygulamaları ile küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki işgücü çevikliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Doz ve Kosonen (2010) çevresel ipuçlarını aktif bir şekilde yorumlayan ve bunlara yanıt veren liderlerin, örgütsel çevikliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını vurgular. Bu tür liderler pazar eğilimlerindeki değişimlere, rakip stratejilerine ve gelişmekte olan teknolojilere karşı yüksek bir duyarlılık

göstererek kuruluşlarının fırsatlara hızla adapte olmasını ve bunlardan yararlanmasını sağlar.

Diğer taraftan liderlik ve çeviklik arasında bir bağlantı olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli sektör bağlamlarında veya belirli liderlik tarzlarının etkisine ilişkin ampirik kanıtlar sınırlıdır. Bu alanlarda yapılacak araştırmalar mevcut bilgi tabanına katkıda bulunacaktır. Örneğin, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik araştırmaları literatürde yer almakla birlikte, oldukça az sayıda çalışmanın bulunduğu söylenebilir. Çetinkaya ve Akkoca (2021) stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin rolünü araştırmıştır. Çalışma stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir. Kumkale (2022) araştırmasında stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu aktarmıştır. Ancak stratejik liderlik boyutlarından etik liderlik boyutunun farklılık gösterdiği ve örgütsel çeviklik üzerinde negatif etkiye sahip olduğu bildirilmiştir. Carter vd. (2023) tarafından yapılan kurumsal çeviklik ve stratejik liderliğe odaklanan araştırma da stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik alanyazınına katkı sağlayan bir çalışma olarak dikkat çekmektedir.

Özümseme kapasitesi, Cohen ve Levinthal (1990) tarafından, bir firmanın yeni ve dışsal bilgileri değerlendirme, bunları içselleştirme ve ticari amaçlar için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Yönetim araştırmaları alanında özümseme kapasitesi, çeşitli teorileri kapsayan önemli bir kavramdır. Örneğin, organizasyonel öğrenme (Lane, Salk ve Lyles, 2001), inovasyon (Tsai, 2001), firmanın bilgi temelli görünümü (Jane Zhao ve Anand, 2009) ve organizasyonun dinamik yetenekleri (Zahra ve George, 2002) gibi bir dizi farklı teori ile ilişkilendirilmiştir. Dinamik kabiliyetler teorisine göre, firmaların değişen çevresel koşullarla başa çıkabilmesi için sürekli olarak kaynaklarını yeniden yapılandırmaları ve böylece rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Özümseme kapasitesi, bu dinamik kabiliyetlerin bir parçası olarak kabul edilir ve kurumsal değişim ve büyüme için hayati öneme sahip kurumsal süreçlerin bir parçasıdır. Davies ve Davies (2004), özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde ve bir şirketin bu kritik bileşeni için gerekli kaynakların sağlanmasında stratejik liderliğin önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Stratejik liderlik, rekabet üstünlüğü

sağlayabilecek bilginin toplanması, teknoloji yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bireysel değişim süreçlerinin teşvik edilmesi gibi süreçleri koordine ederek organizasyon içinde bilginin akışını sağlar. Bu sayede, yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar herkesin karar alma süreçlerini etkileyen özümseme kapasitesi güçlendirilir. Sonuç olarak, özümseme kapasitesi, bir organizasyonun dışsal bilgileri içselleştirme ve bu bilgileri etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak değerlendirilir. Bu kapasite, liderlik, teknoloji yönetimi ve bireysel değişim süreçleri gibi çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillenir ve organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Alanyazında stratejik liderlik ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişki farklı değişkenlerle birleştirilerek sunulmuştur. Guimaraes vd. (2016) çalışmalarında stratejik liderliğin örgütsel inovasyon başarısı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesini düzenleyici değişken olarak kullanmışlardır. Özümseme kapasitesi stratejik liderlik bağlamında az çalışılmış bir konu olmakla ve alanda kritik bir boşluk olduğu gözlemlenmekle birlikte, farklı liderlik tarzları ile birçok çalışma mevcuttur. Kash vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen liderlik ve özümseme kapasitesi çalışması, Shafique ve Kalyar'ın (2018) dönüşümcü liderlik ve özümseme kapasitesi çalışması, Sun ve Anderson'ın (2012) liderlik tarzları ve özümseme kapasitesi çalışması bu kapsamdaki örnek çalışmalardandır. Flatten, Adams ve Brettel (2015) dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkide güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın düzenleyici rolü bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005) çalışmalarında, üst yönetimin bağlılığının ve vizyoner liderliğinin bir kurumun yeni bilgi edinme ve kullanma kapasitesi üzerindeki önemli etkisini ortaya koymaktadır. Bu durum, stratejik liderlerin, bir organizasyonun bilgi arama kültürünü desteklediklerini ve özümseme kapasitesilerini geliştirmelerinde önemli bir rol oynadıklarını göstermektedir.

Karmaşık ve sürekli değişen ortamlarda, örgütler için özümseme kapasitesi hayatta kalmak ve uzun vadeli başarı için oldukça önemlidir. Yukarıdaki çalışmalar, liderlik ve bilgiden yararlanma arasında, organizasyonlar temelinde bir bağlantı olduğunu göstermektedir.

Özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme içerisinde veya tekil olarak örgütsel çeviklik çalışmalarında aracı bir değişken olarak kullanılmıştır. Mao vd. (2021) çalışmalarında özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Güncel bir çalışmada Cho vd. (2023) özümseme kapasitenin örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda özümseme kapasitesinin aracı rolünün anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Örgütsel çeviklik, şirketlerin küresel pazarlardaki performanslarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise, dış bilgi ve iç bilginin entegrasyonunda değerli bir role sahiptir ve başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde, şirketler daha çevik hale gelebilirler. Roldan, Leal-Rodriguez ve Felipe (2015) örgütsel çeviklik üzerine çalışmalarında, özümseme kapasitesini yine aracı bir değişken olarak kullanmışlardır. Özümseme kapasitenin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik değişkenleri üzerine çalışmalar var olmakla birlikte alanyazında önemli bir boşluk bulunmaktadır ve sonraki araştırmalar için bu boşluk etkin bir çalışma alanı olabilir.

Yapılan araştırmalar, özümseme kapasitesinin çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğuna işaret etmektedir. Bu değişkenler arasında özellikle son on yılda hem liderlik hem de örgütsel çeviklik kavramları da mevcuttur. Örneğin; Lee, Lee ve Park (2014) güçlendirilmiş liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesini aracı değişken olarak kullanmışlardır. Özümseme kapasitesinin bu ilişkide aracılık ettiğini ileri sürmüşlerdir. Yaseen, Al-Janaydab ve Alc (2018) özümseme kapasitesini liderlik tarzları bağlamında ele almış ve liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisinde, özümseme kapasitesini aracı bir değişken olarak kullanmışlardır. Aly vd. (2021) iş zekâsı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracılık rolünün bulunduğunu belirtmişlerdir. Bu örneklerle ek olarak özümseme kapasitesi bu çalışmanın değişkenleri haricinde de birçok farklı örgütsel değişken arasında aracı bir değişken olarak kullanılmıştır (Ding vd., 2023; Ferreras-Mendez vd., 2015; Kastelli vd., 2022)

Çevresel türbülans; teknolojik türbülans, pazar türbülansı ve rakip türbülansından oluşmaktadır (Wilden ve Gudergan, 2015: 191). Teknolojik türbülans, bir firmanın mevcut teknolojik bilgisini hızla geçersiz kılan teknolojik değişim hızını ve öngörülemezliği ifade eder. Pazar türbülansı müşteri tercihi ve ürün talebindeki değişkenlik derecesini ifade eder, bu da bir firmanın mevcut pazar bilgisinin hızla eskimesine neden olur. Çalkantılı bir çevre, bir firmanın mevcut bilgisine çeşitli sınırlamalar getirir. Çalkantılı çevresel koşullarda, çevresel değişime esnek bir şekilde uyum sağlamak ve bilgi tabanlarını durmaksızın yenilemek rekabet avantajını sürdürmenin en iyi yoludur. Çevresel türbülans işletme ile ilgili araştırmalarda düzenleyici değişken olarak birçok yazar tarafından kullanılmıştır. Tsai ve Yang (2014) firma yenilikçiliği ile ilgili çalışmalarında çevresel türbülansın düzenleyici rolü üzerinde durmuş, Wilden ve Gudergan (2015) işletmelerin dinamik, operasyonel ve pazarlama kapasiteleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çevresel türbülansa düzenleyici değişken olarak araştırma modellerinde yer vermişlerdir.

1.6.5. Etik Hususlar

Araştırma sürecinde etik hususlara özen gösterilmiş olup, şu etik ilkeler gözetilmiştir:

Katılımcı Onayı: Araştırmaya katılan tüm bireyler, araştırmanın amacı, yöntemi ve kullanılacak veri toplama araçları hakkında bilgilendirilmiştir.

Gizlilik: Katılımcıların kişisel bilgileri gizli tutulmuş ve araştırma sonuçlarında bu bilgilere yer verilmemiştir. Veri toplama sürecinde elde edilen tüm bilgiler anonimleştirilmiş ve sadece araştırmacı tarafından erişilebilir hale getirilmiştir.

Doğruluk: Araştırmada elde edilen veriler, herhangi bir manipülasyona uğratılmadan doğru bir şekilde analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, elde edilen veriler temelinde raporlanmıştır.

Bilgilendirme: Araştırma süreci ve sonuçları hakkında katılımcılara tam ve doğru bilgi verilmiştir. Katılımcılar, araştırmanın sonuçlarına erişim hakkına sahip olup, herhangi bir yanıltıcı bilgiye maruz kalmamışlardır.

Zarar Vermeme: Araştırma sürecinde, katılımcılara fiziksel ya da psikolojik zarar verilmemesi için gerekli tüm önlemler alınmıştır.

Bu etik ilkeler, araştırmanın tüm aşamalarında titizlikle gözetilmiş ve araştırma sürecinin bütünlüğünü korumak adına her türlü etik sorumluluk alınmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve kısmı, araştırmacıya çalışmanın temel kavramları ve değişkenleri arasındaki ilişkileri anlamlandırma, düzenleme ve gösterme konusunda yapılandırılmış bir yol sunar. Araştırmacılara bir harita veya plan gibi rehberlik ederek, araştırma süreci boyunca yol gösterir (Ravitch ve Riggan, 2016: 4-6).

Kavramsal çerçeveler, çeşitli zorlayıcı nedenlerden dolayı araştırmalarda çok önemli bir rol oynamaktadır. Creswell (2017), kavramsal bir çerçevenin erkenden geliştirilmesinin, araştırmacıların temel değişkenlerini tanımlamalarına, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemelerine ve çalışmalarının kapsamını çizmelerine olanak tanıdığını vurgular. Bu süreç, araştırmacıların belirsiz veya çok geniş araştırma sorularından kaçınmalarına yardımcı olur ve daha odaklanmış ve yönlendirilmiş bir yaklaşım geliştirmelerine imkân tanır. Bu netlik, araştırmanın amaçlarının net bir şekilde tanımlanmasını ve sonuçlarının anlamının daha iyi anlaşılmasını sağlar. İyi geliştirilmiş bir kavramsal çerçeve, araştırmanın mevcut teorilere ve önceki çalışmalara nasıl bağlandığını açıklar. Bu süreç, araştırma bulguların bilimsel bilgi birikimine nasıl katkıda bulunduğunu göstermeye yardımcı olur. Böylece çalışma, alanındaki bilgiyi ilerletmeye yönelik bir adım olarak görülebilir (Imenda, 2014). Ayrıca, kavramsal çerçeveler, araştırma sürecinin tüm yönlerinin genel teorik perspektifle uyumlu olmasını sağlar. Bu iç tutarlılık, çalışmanın güvenilirliğini, geçerliliğini ve titizliğini güçlendirir. Araştırmacıların, araştırma sorusundan veri toplama ve analizine kadar olan tüm aşamalarda, belirli bir teorik perspektife bağlı kalması, çalışmanın sonuçlarının anlam ve önemini artırır (Rocco ve Plakhotnik, 2009).

Bu bölümde, tezde yer alan stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenleri incelenecek ve belirli bir çerçeve içerisinde değerlendirilecektir.

2.1. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, bir kuruluşun hem kısa vadeli hedeflerine ulaşma becerisi ile hem de uzun vadeli vizyonlarını gerçekleştirme yeteneği ile yakından ilişkilidir. Bu liderlik biçimi, strateji geliştirme ve bu stratejiler arasında uyum sağlama sorumluluğunu üstlenen, kuruluşun genel yönünü belirleyen üst düzey yöneticiler veya yönetim ekipleri tarafından sergilenir. Stratejik liderler, teknolojik dönüşümlerin, rekabetçi baskıların ve değişen paydaş beklentilerinin öne çıktığı, dinamik ve karmaşık bir ortamda faaliyet gösterirler (Rowe, 2001).

Stratejik liderliğin özü, kuruluş için çekici bir gelecek tasavvur etmekte yatar. Stratejik liderlik vizyonu, çalışanları motive ederek ve onların çabalarını uyumlu bir hedef doğrultusunda yönlendirerek bir rehber işlevi görür (Samimi vd., 2022). Aynı zamanda, kuruluşun dış çevresinin geniş bir bağlamda anlaşılmasını ve kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerinin detaylı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirir. Stratejik liderler, piyasa eğilimlerini, teknolojik yenilikleri, mevzuat değişikliklerini ve müşteri ihtiyaçlarının nasıl evrildiğini kapsamlı bir şekilde analiz eder ve bu analizler üzerinden kuruluşu sürdürülebilir bir avantaj sağlayacak pozisyona yönlendiren stratejik kararlar alır.

Stratejik liderler, kuruluşun kaynaklarını koruyarak ve en iyi şekilde kullanarak, belirsizliklerle dolu bir iş ortamında rekabet üstünlüğü kazanma ve koruma kabiliyetleri gösterir. Etkili bir stratejik liderlik, organizasyonun genel performansını ve başarısını doğrudan etkiler, çünkü liderler kuruluşun dış dünyadaki gelişmelere proaktif bir şekilde yanıt verme ve iç kapasitesini sürekli olarak geliştirme yeteneğine sahiptirler (Harrison ve Pelletier, 1997). Bu bağlamda, stratejik liderlik, kuruluşları geleceğe taşıyan, çalışanlar arasında birlik ve uyumu teşvik eden ve değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte olabilen bir kılavuzdur.

Bu bölümde stratejik liderlik kavramı hem strateji hem de liderlik kavramları çerçevesinde tartışılacaktır. Liderlik yaklaşımlarının zaman içerisindeki dönüşümü ve dönüşüm içerisinde stratejik liderliğin yeri aktarılacaktır. Stratejik liderliğe dair kapsamlı bir değerlendirme verilecek ve farklı yazarlara ait stratejik liderlik modelleri sunulacaktır.

2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji, kelime anlamı olarak antik Yunanca'da "orduyu yönetmek / general sanatı" için kullanılan "strategos" teriminden türemiştir ve zaman içinde her türlü planlı eylem dizisini kapsayacak şekilde evrimleşmiştir (Aartsengel ve Kurtoglu, 2013: 51). Bu terim, belirsizlik koşulları altında operasyonların kapsamlı bir şekilde planlanmasını ve yürütülmesini vurgulayan taktik, kuşatma ve lojistik gibi çeşitli beceri alt kümelerini kapsamaktadır (Barad ve Barad, 2018). Kökleri askeri tarihe dayanan strateji kavramı, zaman içinde önemli ölçüde gelişerek savaş alanının çok ötesine geçmiştir. Spor ve siyasetten kişisel gelişim ve kurumsal gelişime kadar insan faaliyetlerinin çeşitli alanlarında strateji, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için hesaplanmış bir yaklaşımı temsil etmeye başlamıştır.

Strateji geleneksel olarak askeri alanla ilişkilendirilmiş, önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış geniş bir eylem planına atıfta bulunan bir kavram olarak düşünülmüştür. Bu plan, genel hedeflere ulaşmak için tasarlanmış bir dizi hareket ve kararı içerir. Strateji, operasyonlar ve taktiklerle karşılaştırıldığında daha geniş bir perspektife sahiptir; operasyonlar belirli görevleri yerine getirmeye odaklanırken, taktikler ise anlık kararlar ve hareketlerle ilgilidir. Stratejinin odak noktası ise daha geniş bir çerçevede, uzun vadeli hedefler ve genel başarıya ulaşmak için gereken adımları belirlemektir. Bu nedenle, strateji genellikle yüksek düzeyde planlama ve düşünme gerektirir ve bir organizasyon veya birim içindeki genel yönlendirmeyi ve karar alma sürecini şekillendirir (Okigbo, 2014).

Zamanla strateji kavramı, askeri kökenlerinin ötesine geçerek, iş dünyası ve kurumsal bağlamlarda daha geniş bir kullanım alanı kazanmıştır. Bu evrim, kuruluşların uzun vadeli hedefler belirlemelerini, belirsiz ortamlarda bilinçli kararlar vermelerini sağlayacak şekilde stratejik ilkelerin esnekliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Günümüz strateji anlayışı, üstün sonuçlar elde etmek ve rekabet avantajlarını korumak adına bir organizasyonun kaynaklarını ve faaliyetlerini çevresel faktörlerle entegre etmesini vurgular. Bu yaklaşım, dinamik pazar koşullarına proaktif bir şekilde adapte olmayı ve sürekli bir iyileştirme ve yenilik süreci içinde olmayı gerektirir (Steen, 2017).

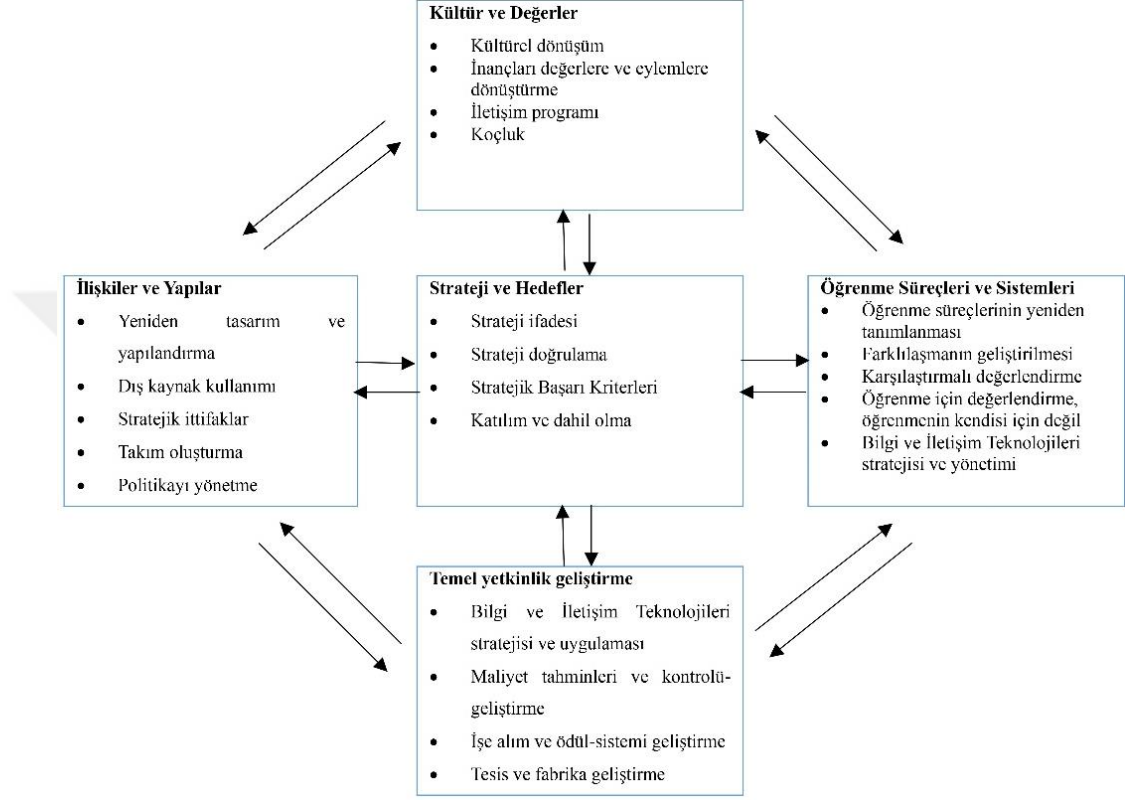
Benzer şekilde strateji kavramı iş bağlamında da yoğun bir şekilde kullanılmakta ve büyük önem taşımaktadır. Bu kavram genel itibariyle bir kuruluşun rekabetçi konumunu korumak ve güçlendirmek için dinamik pazar ortamında nasıl hareket edeceğini özetleyen geleceğe yönelik bir planın tasarlanmasını içerir (Barney ve Hesterly, 2019). İş dünyasında strateji, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmak üzere geliştirdiği kapsamlı bir plan olarak da tanımlanır. Özünde, strateji bir kuruluşun amacını, bu amaca ulaşmak için izleyeceği yolu ve başarıyı ölçmek için kullanacağı kriterleri içerir. İyi bir strateji, sadece organizasyonun iç dinamikleriyle değil, aynı zamanda dış çevresi ve bu çevredeki rekabet koşulları ile de uyum içinde olmalıdır (Cao, Baker ve Hoffman, 2012: 567-568; Lawton, Doh ve Rajwani, 2014).

Etkili bir strateji, bir yol haritası görevi görerek bir kuruluş genelinde uyum ve amaçların net bir şekilde ortaya konmasını teşvik eder. Kaynakların tahsisi için bir karar alma çerçevesi oluşturarak, kuruluşun tüm bölümlerinin tanımlanmış hedeflere doğru kararlı bir şekilde ilerlemek için senkronize olmasını sağlar. Ayrıca, sağlam bir strateji işletmelerin karmaşıklık, belirsizlik ve değişimlerle dolu bir dünyada reaktif olmak yerine proaktif olmalarına yardımcı olur. Stratejik bir yaklaşımı benimseyen örgütler, pazar değişimlerini öngörmek ve bunlara uyum sağlamak için kendilerini konumlandırır ve sonuçta rakiplerine karşı belirleyici bir avantaj elde ederler.

Organizasyonlar için stratejinin önemini farklı yazarlar farklı şekillerde ele almışlardır. Porter (1997) stratejinin özünü değerli bir konum oluşturmak olarak tanımlamıştır. Mintzberg (2000) stratejiyi kararlar akışındaki bir model olarak tasvir etmiş ve stratejilerin plan olarak başlasa da gerçek dünyadaki tepkilere göre evrilebileceğini vurgulamıştır. Barney ve Hesterly (2019) ise stratejileri firmaların rekabet avantajını kazanabilme yetenekleri ile ilişkilendirmiştir. Strateji kavramı, çok sayıda tanımla sonuçlanan kapsamlı akademik tartışmalara konu olmuş olsa bile, özünde, uzun vadeli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir eylem planı olarak anlaşılmaktadır.

Organizasyonlar stratejilerini oluştururken veya belirlerken bir dizi faktörü göz önünde bulundurur. Farklı yazarlar bu faktörleri ve strateji sürecini farklı şekillerde

ele almış olmasına rağmen, Davies'in (2003) okullar üzerine odaklandığı çalışmasında Jeans'in (1998: 138) çalışmasından faydalananarak ortaya çıkardığı strateji sürecini aktaran model bize iyi bir anlayış sunabilir.



Şekil 2.1: Strateji Süreci.

Kaynak: Davies (2003:309). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools. Educational Management & Administration, 31(3), 295-312.

Bu şablon, kurumlar ve organizasyonlar içindeki dinamikleri anlamak adına, kritik faktörleri ve bunların birbirleriyle olan etkileşimlerini sistematik bir çerçevede ele alır. Akış şeması dört ana bileşene odaklanır: Kültür ve değerler, ilişkiler ve yapılar, öğrenme süreçleri ve sistemler, temel yetkinlik geliştirme. Bu bileşenler, organizasyonel kaynakların etkin yönetimi ile desteklenir. Strateji ve hedefler ise tüm bu bileşenlerin merkezinde yer alır. Kültür ve değerler bölümü, inançların değerlere ve ardından somut eylemlere nasıl dönüştürülebileceğini vurgular. Bu dönüşüm, iletişim programları ve koçluk yoluyla desteklenir. İlişkiler ve yapılar bölümünde,

yeniden tasarım ve yapılandırma süreçleri, dış kaynak kullanımı, stratejik ittifaklar, takım oluşturma faaliyetleri ve organizasyon içi politikaların yönetimi incelenir. Bu faktörler, organizasyonun iç ve dış ilişkilerinin nasıl optimize edilebileceğine dair stratejik bir çerçeve sunar. Strateji ve hedefler, stratejinin ifade edilmesi, doğrulanması ve stratejik başarı kriterlerinin belirlenmesi süreçlerini kapsar. Bu süreçler, organizasyonun amaç ve hedeflerinin netleştirilmesine yardımcı olur ve tüm paydaşların katılımı ve dahil olmasını teşvik eder. Öğrenme süreçleri ve sistemler bölümünde, yeniden tanımlanan öğrenme süreçleri, geliştirilmiş farklılaştırma, karşılaştırmalı değerlendirme (benchmarking), öğrenme için değerlendirme ve bilgi ve iletişim teknolojileri stratejisinin ve yönetiminin önemi vurgulanır. Bu akış, sürekli iyileştirme ve adaptasyon süreçlerinin temelini oluşturur. Son olarak, kaynaklar bölümü, temel yetkinlik geliştirmeyi, iletişim teknolojileri stratejisinin uygulanmasını, maliyet tahminlerini ve kontrolünü iyileştirmeyi, işe alım ve ödül sistemlerinin geliştirilmesini ve fiziksel tesislerin gelişimini içerir. Bu bileşenler, organizasyonun genel başarısı için kritik olan altyapı ve destek sistemlerinin inşasını ve sürdürülmesini temsil eder.

2.1.1.1. Strateji Türleri

Strateji kavramı farklı şekillerde ele alındığı gibi farklı kategorilerde de değerlendirilebilir. Örneğin organizasyon temelinde strateji, bir organizasyonun farklı seviyelerinde farklı biçimlerde uygulanır. Bu kapsamda strateji; kurumsal düzeyde, iş birimi düzeyinde veya işlevsel düzeyde incelenebilir (Hax ve Majluf, 1984).

En üst düzeyde, kurumsal strateji bulunur; bu strateji, şirketin genel yönünü belirler ve hangi iş veya iş kollarında yer alacağına karar verir. Kurumsal strateji, şirketin misyonunu ve vizyonunu yansıtarak, yatırım yapılacak yeni fırsatları değerlendirme ve mevcut işler arasında kaynak dağıtımını belirleme görevini üstlenir. Bu süreç, şirketin büyüme yollarını (örneğin, organik büyüme, birleşmeler ve satın almalar) ve çeşitlendirme derecesini içerir (Feldman, 2020: 183). Bir alt seviyede, iş birimi stratejisi yer alır. İş birimi stratejisi, belirli bir pazarda rekabet avantajı kazanmayı hedefler ve değer yaratma konusuna odaklanır. Bu strateji, bir iş biriminin rakipler karşısında nasıl konumlanacağına ve müşteri ihtiyaçlarını nasıl

karşılacağına karar verir (Seifzadeh ve Rowe, 2019: 366). Pazarlama, ürün geliştirme ve operasyonel stratejiler burada önem kazanır. En detaylı seviyede ise işlevsel strateji bulunur. İşlevsel strateji, şirketin belirli işlevsel alanlarda-pazarlama, satış, üretim, finans, insan kaynakları gibi-nasıl etkinlik ve verimlilik sağlayacağını tanımlar. Bu strateji, gün-gün operasyonların yönetimi ve iş birimi stratejilerinin desteklenmesi ile ilgilenir (Mavondo, 1999: 237). Örneğin, bir pazarlama işlevsel stratejisi, marka konumlandırma, müşteri ilişkileri yönetimi gibi belirli hedeflere ulaşmak için hangi taktiklerin uygulanacağını belirler.

Her bir strateji türü, organizasyonun genel stratejik çerçevesi içinde birbirini tamamlar. Kurumsal strateji, şirketin genel hedeflerini belirlerken; iş birimi stratejisi, bu hedeflere ulaşmak için pazarda nasıl rekabet edileceğine odaklanır; işlevsel strateji ise, belirlenen hedeflere ulaşmak için günlük operasyonların nasıl yönetileceğini detaylandırır. Bu üç strateji düzeyi birbiriyle uyum içinde çalıştığında, organizasyonlar kendi pazarlarında güçlü ve rekabetçi bir konuma sahip olabilir.

2.1.1.2. Organizasyonlar İçin Stratejinin Önemi

Belirli hedeflere ulaşmak için tasarlanmış uzun vadeli bir eylem planı olarak tanımlanan strateji (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 2020), kuruluşların refahı, uzun ömürlülüğü ve genel olarak gelişmesi için oldukça önemlidir. Giderek daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen iş ortamında, iyi ifade edilmiş bir stratejiye sahip olmak artık bir lüks değil, aksine bir gerekliliktir. Sağlam bir strateji, kuruluşun pusulası olarak hizmet eder, karar verme sürecini yönlendirir ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar.

Kuruluşlar, bir dizi fırsatla karşılaşırken aynı zamanda sınırlı kaynakların kısıtlamalarıyla da mücadele ederler. Bu bağlamda strateji, kaynakların ve girişimlerin akıllıca önceliklendirilmesi için kritik bir araçtır. Porter'a (1996) göre strateji, bir organizasyonun temel vizyonu ve hedefleri ile uyumlu kalarak eylemleri yönlendiren bir filtre görevi görür. Strateji, belirsizlikleri azaltarak ve bir yön duygusu sağlayarak kuruluşların farklı hedefleri rastgele takip etmesini önler. Bunun yerine, çabaları kuruluşun arzu edilen geleceğe ulaşmasında kritik öneme sahip olduğu düşünülen alanlara odaklar. Her kuruluş, finansal, teknolojik veya insan kaynakları gibi alanlarda

sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterir. İyi formüle edilmiş bir strateji, bu kaynakların işlevler, iş birimleri veya projeler arasında etkili bir şekilde dağıtılmasını gerektirir (Hill, Schilling ve Jones, 2017). Kuruluşlar, stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde kaynak dağılımını gerçekleştirerek yatırımlarının etkisini artırabilir ve kaynakların rastgele dağılımından kaynaklanan verimsizliklerden kaçınır. Bu stratejik kaynak tahsisi, önemli fırsatlardan yararlanma ve sürdürülebilir uzun vadeli büyümenin desteklenmesi için temel bir unsurdur.

Bir kurum içinde her gün çok sayıda karar alınır. Strateji, bu kararların kuruluşun genel amacına uygun olarak alınmasını sağlayan ortak bir referans noktası olarak hizmet eder. Bu tutarlı karar alma süreci, çatışmaları en aza indirir ve stratejik hedeflere doğru istikrarlı bir ilerleme sağlamak için organizasyonun potansiyelini en üst düzeye çıkarır. (Driouchi ve Bennett, 2012: 40).

İş dünyası, yüksek seviyede rekabetin hâkim olduğu bir alan olarak öne çıkar. Bu ortamda, bir kuruluşun başarılı olabilmesi için güçlü bir stratejiye sahip olması gerekir. Porter'a (1985) göre etkili bir strateji, kuruluşun benzersiz bir değer önerisiyle rakiplerinden farklılaşmasını veya maliyet avantajıyla öne çıkmasını sağlayarak, korunabilir bir pazar nişi yaratmasına olanak tanır. Stratejik planlama süreci, sektörün dinamiklerini, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini ve kuruluşun kendi kaynak ve yeteneklerini kapsamlı bir şekilde değerlendirir. Bu derinlemesine analiz, pazarda eşsiz ve değerli bir pozisyon oluşturarak rekabet avantajı elde etmenin yolunu açar.

Başarının temelini oluşturan stratejiler, spesifik hedefleri ve başarı ölçütlerini belirler. Kuruluşlar bu stratejik hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını düzenli olarak gözden geçirebilirler. Bu sürekli değerlendirme, stratejik yönlendirmelerde gerekli olabilecek ayarlamaları tespit etmeyi kolaylaştırır. Bu durum, organizasyonun öğrenme yeteneğini güçlendirir, stratejik yaklaşımlarını geliştirir ve gelecekteki başarı şansını artırır. Bu süreç, kuruluşun sürekli gelişimini sağlayan dinamik bir döngü oluşturur, böylelikle kuruluşlar zaman içinde daha etkin ve verimli hale gelebilir.

2.1.2. Liderlik Kavramı ve Liderlik Kavramına Bakış Açısının Tarihsel Evrimi

Liderlik, binlerce yıldır filozofların, tarihçilerin, sosyal bilimcilerin ve organizasyonel uygulayıcıların ilgilendiği çok yönlü bir kavramdır. En eski uygarlıklardan günümüz şirketlerine ve sosyal hareketlere kadar, başkalarına ilham verme, onları ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme ve motive etme becerisi insan başarısının ayırt edici özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik üzerine akademik söylemi incelemek, bu olguyu nasıl anladığımızı şekillendiren teorileri, modeller veya perspektifleri ortaya çıkarmaktadır. Sağlam bir teorik çerçeve çizebilmek adına, bu kısım liderlik kavramına kapsamlı bir genel bakış sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, liderlik teorilerinin evrimi incelenecek, etkili liderlerle ilişkili çeşitli tarz ve davranışlar incelenecek, liderlik uygulamasındaki kritik zorluklar ve hususlar analiz edecek ve liderler, takipçiler ve bağlam arasındaki dinamik etkileşim vurgulanacaktır.

Liderlik, bir grup bireyi ortak bir hedefe veya vizyona ulaşma yolunda etkileme, motive etme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2021). Liderlik, bağlama ve bireysel özelliklere göre değişen bir dizi beceri, davranış ve tarzı kapsar. Etkili liderler, başkalarına ilham vermelerini ve onları yönlendirmelerini sağlayan bir dizi temel niteliğe sahiptir. Vizyonerdirlere, gelecek için zorlayıcı bir yön ifade edebilir ve diğerlerini ortak hedefler peşinde koşmaya motive edebilirler (Bass ve Riggio, 2006). Yön belirlemenin ötesinde, liderler durumları stratejik olarak analiz etmeli, etkili planlar geliştirmeli ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları tahsis etmelidir (Zaccaro, 2007).

Mükemmel iletişim becerileri liderler için son derece önemlidir. Vizyonlarını aktarır, kararlarını açıklar, geri bildirim sağlar, açık ve şeffaf diyalog yoluyla güven inşa ederler (Bass ve Bass, 2009). Ayrıca, etkili liderler takipçilerini motive ederek onları bir amaç doğrultusunda teşvik ederler. Hiyerarşik otoriteye dayanmak yerine güven, saygı ve iş birliğine dayalı ilişki kurmaya öncelik verirler (Boone ve Makhani, 2012: 85-87). Dinamik bir çevrede liderler esnek olmalı ve yaklaşımlarını farklı bireylere ve değişen koşullara göre ayarlayabilmelidir. Bu durum, yeni fikirleri

benimsemeyi ve öğrenmeye istekli olduklarını göstermeyi de içerir. Zor seçimlerle karşı karşıya kalan liderler kararlı olmalıdır. Bu durum, bilgiyi tartmayı, farklı bakış açılarını dikkate almayı ve gerektiğinde hesaplanmış riskler almayı gerektirir (Geier, 2016). Ayrıca, liderler güçlü etik değerlere sahip çıkar, dürüstlikle hareket eder ve sorumlusu oldukları sonuçlara bağlılık gösterir (Greenleaf, 2007).

Liderliğin resmi unvanların veya pozisyonların ötesine geçtiğine dikkat etmek önemlidir. Gerçek liderlik, bir kuruluş içinde herhangi bir seviyede uygulanabilir (Northouse, 2021). Dahası, başarılı liderler tek bir yaklaşımın evrensel olarak etkili olmadığını farkındadır, bu nedenle tarzlarını takipçilerinin ihtiyaçlarına ve mevcut duruma göre uyarlamaları gerekebilir. Liderlik temelde lider, takipçiler ve içinde faaliyet gösterdikleri daha geniş bağlamı içeren dinamik bir ilişkidir (Bass ve Riggio, 2006). Liderlik kendini çeşitli alanlarda gösterir. Kuruluşlarda liderler stratejiyi belirler ve çalışanları motive eder. Liderlik sürekli bir öğrenme ve gelişim yolculuğudur. Bazıları doğal eğilimlere sahip olsa bile, liderlik becerileri ve davranışları geliştirilebilir.

Liderlik, kavramın karmaşıklığını ve çok yönlü doğasını yansıtacak şekilde çeşitli formlarda tanımlanmıştır. Yukl'a (2012) göre liderlik, hangi işin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili başkalarını ikna etme ve etkileme sürecidir. Bu kapsamda belirlenen ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve kolektif uğraşlar kolaylaştırılır. Benzer şekilde, Northouse (2021) liderliği, belirli hedefleri başarabilmek için, bir bireyin farklı bireyleri etkilediği süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar, etki, hedefe ulaşma ve bir grubun kolektif çabası dahil olmak üzere liderliğin temel unsurlarını vurgulamaktadır.

Bu genel tanımlamalar ile birlikte liderliğin daha kapsamlı ele alınması gerektiğini vurgulamak gerekir. Liderlik çalışmaları, farklı dönemlerin hâkim sosyal, ekonomik ve siyasi bağlamlarını yansıtacak şekilde tarih boyunca önemli dönüşümler geçirmiştir. Perspektifteki bu değişimler, liderlere yüklenen değişen talepler ve etkili liderliği neyin oluşturduğuna dair beklentiler hakkında değerli bilgiler sunmaktadır.

Tarih boyunca liderlik, bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmalarını sağlama kapasitesi ile sürekli önem arz etmiştir. Ancak liderlik hakkındaki

düşüncemiz sabit kalmamış, aksine zaman içinde evrimleşmiştir. Bu evrim, liderlerin nasıl etkili oldukları ve başarıya nasıl ulaştıkları hakkında derinlemesine bilgiler sunan çeşitli teorik yaklaşımların ortaya çıkışıyla şekillenmiştir. Bu teoriler, birbirleri üzerine inşa edilerek ve birbirlerini zenginleştirerek liderlik anlayışımızın sürekli genişlemesine ve derinleşmesine yol açmıştır.

Başlangıçta, “Büyük Adam” teorileri olarak bilinen yaklaşımlar, liderliğin doğuştan geldiği, öğrenilmiş bir beceriden ziyade içgüdüsel bir yetenek olduğu fikrini ön plana çıkarmıştır. Carlyle (1869) “Kahramanlar ve Kahramanlara Tapınma” isimli çalışmasında, zekâ, karizma ve kararlılık gibi özelliklerle doğan “doğal liderlerin” diğer insanlardan nasıl ayrıldığını araştırmış ve alanyazını oldukça etkilemiştir. “Büyük Adam” teorileri, tarihsel olarak önemli sosyal, politik ve askeri liderlerin öne çıkmasını sağlayan doğuştan gelen kişilik özelliklerine odaklanan liderlik teorileridir. Bu teoriler, büyük liderlerin, olağanüstü zekâ, karizma, kararlılık ve cesaret gibi belirli kişilik özelliklerine sahip olarak doğduklarını ve bu özelliklerin sadece seçkin kişilerde bulunduğunu öne sürer. Bu yaklaşım, liderleri takipçilerinden net bir şekilde ayıran ve liderliğin kişilikle doğrudan ilişkili olduğunu düşündüren belirli özelliklere dikkat çeker (Northouse, 2004). “Büyük Adam” teorileri, liderliği bireysel nitelikler üzerinden anlama ve değerlendirme çabası içerisinde, liderlik potansiyelinin doğuştan geldiği ve öğrenilmiş veya geliştirilmiş bir beceri olmadığı görüşünü temsil eder. Bu teoriler, liderlik araştırmalarında birey merkezli bir döneme işaret eder ve liderliğin doğası üzerine sonraki teorik gelişmelerin temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşım, liderliğin kökenlerine dair önemli bir giriş sağlamış olmasına rağmen, liderlerin etrafındaki dünyayla olan karmaşık ilişkilerini ve etkileşimlerini göz ardı ederek, liderlik anlayışımızın daha ince detaylarını ele almakta yetersiz kalmıştır.

20. yüzyılın ortalarında liderlik araştırmalarında önemli bir dönüşüm yaşanmış ve odak, doğuştan gelen özelliklerden liderlerin gözlemlenebilir davranışlarına kaymıştır. “Ohio State” çalışmaları gibi öncü çalışmalar (Hollander, 1979), liderlik davranışlarını sistemli bir şekilde sınıflandırarak, liderlerin görevlere nasıl odaklandıklarının (başlatıcı yapı) ve bireylerle nasıl ilişki kurduklarının (dikkate alma) detaylı bir şekilde incelenmesine olanak sağlamıştır. Aynı zamanda, Blake ve Mouton’un (1969) yönetim matrisi, liderlik stillerini birbirine karşıt olarak

konumlandırarak, liderlik eğilimlerini daha net bir şekilde tanımlamıştır. Sonuç olarak, liderlik üzerine yapılan araştırmaların, doğuştan gelen özelliklerden liderlik davranışlarına ve ardından bu davranışların bağlamla olan ilişkisine doğru evrimi, liderlik anlayışımızı derinleştirmiş ve liderlik teorisi ile pratiğinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu evrimsel süreç, liderlik araştırmalarının dinamik ve çok boyutlu doğasını yansıtmakta ve liderlik etkinliğinin anlaşılması için çok yönlü bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır. Ancak bu yaklaşımlar, liderlik davranışlarını anlamamızı derinleştiren değerli araçlar sunmuş olsa bile, neden bazı liderlik davranışlarının belirli koşullar altında başarılı olduğunu, ancak diğer durumlarda etkisiz kaldığını açıklamada sınırlı kalmıştır. Bu durum, liderlik teorilerinin evriminde, durumsallığın ve koşulların liderlik etkinliği üzerindeki etkisini daha detaylı incelemeye yönelik bir ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.

Zaman içerisinde sınırlılıklar aşılmaya çalışılmış ve “herkese uyan tek tip” modellerin yetersiz olduğunu kabul eden durumsallık teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorileri, liderlik ve yönetim alanında önemli bir paradigma değişikliğine işaret eder. Bu teoriler, liderlik etkinliğinin bağlama bağlı olarak değişebileceğini kabul eder. Bu bakış açısı, liderliğin sadece liderin kişisel özellikleri veya belirli davranış kalıpları üzerinden değil, aynı zamanda liderin içinde bulunduğu durumun özellikleriyle de şekillendirildiğini öne sürer (Dinibutun, 2020: 50). Örneğin Fiedler’in (1967) “Durumsallık Modeli”, liderlik etkinliğinin liderin tarzıyla durumun uygunluğu arasındaki uyumla belirlendiğini iddia eder. Bu model, başarıya ulaşmanın anahtarının, liderin tarzına en uygun durumları bulmak veya mevcut durumları bu tarza uyacak şekilde değiştirmek olduğunu önerir. Fiedler (1967), liderlik tarzını görev odaklı ve ilişki odaklı olarak ikiye ayırır ve her bir tarzın farklı durumlarda daha etkili olabileceğini belirtir. Hersey ve Blanchard’ın “Durumsal Liderlik Teorisi”, liderliği, takipçilerin olgunluk seviyesine uygun şekilde uyarlanabilen esnek bir davranış modeli olarak görür (Nicholls, 1985). Bu teori, liderin takipçilerinin yetenek ve motivasyon düzeylerine göre liderlik stilini değiştirmesi gerektiğini savunur. Olgunluk düzeyi düşük takipçiler için daha yönlendirici ve öğretici bir yaklaşım önerilirken, olgunluk düzeyi yüksek takipçiler için daha çok destekleyici ve katılımcı bir liderlik tarzı önerilir (Cairns vd., 1998).

Durumsallık teorileri, liderliği anlamak ve uygulamak için daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Liderliğin sadece bireysel özellikler veya davranışlarla değil, aynı zamanda liderin karşı karşıya olduğu durumsal faktörlerle de şekillendiğini kabul eder. Liderlere, takipçilerinin ve organizasyonun ihtiyaçlarına daha iyi hizmet edebilmek için davranışlarını uygun şekilde ayarlamaları konusunda rehberlik eder. Durumsallık teorileri, liderlik pratiğini zenginleştirir ve liderlerin, başarıya ulaşmak için çevresel koşullarla ve takipçilerin özellikleriyle uyumlu hale gelmeleri gerektiğini vurgular. Bu teoriler, liderlik eğitimi ve gelişiminde önemli bir yer tutar ve liderlerin, değişen koşullara ve takipçilerin ihtiyaçlarına etkin bir şekilde yanıt verebilmesi için gerekli esnekliği ve duyarlılığı kazanmalarına yardımcı olur (Deshwal ve Ali, 2020: 40; Asrar ve Anwar, 2018: 181)

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında liderlik alanında, liderin takipçilerini nasıl motive edebileceği ve onların potansiyellerini nasıl gerçekleştirebilecekleri üzerine yoğun bir odaklanma söz konusu olmuştur. Bu dönemde, liderliğin sadece yönlendirici bir rol oynamaktan çok daha fazlasını ifade ettiği, aynı zamanda takipçilerin gelişimine katkıda bulunma ve onları yükseltme kapasitesine sahip olması gerektiği anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, Bass'ın (1985) dönüşümcü liderlik ve House'un (1977) karizmatik liderlik çalışmaları, liderlik literatüründe önemli çalışmalar olarak kabul edilebilir.

Dönüşümcü liderlik, liderlerin sadece hedeflere ulaşmak için gerekli adımları belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda takipçilerin değerlerini ve yeteneklerini dönüştürerek onları daha yüksek bir performans seviyesine ulaştırma becerisine vurgu yapar. Dönüşümcü liderler, güçlü bir vizyon paylaşarak, etik ve değerlere dayalı davranışları teşvik ederek, takipçilerin düşünme şekillerini zenginleştirecek entelektüel meydan okumalar sunarak ve her bir takipçinin bireysel gelişimini destekleyerek bu dönüşümü gerçekleştirirler (Bass, 1985).

Karizmatik liderlik ise, liderin olağanüstü kişisel çekiciliğinin ve karizmasının, takipçiler üzerinde derin bir etki yaratarak onları motive etme ve bağlılık yaratma kapasitesine odaklanır. Karizmatik liderler, güçlü bir vizyon sunma, bu vizyonu tutkuyla savunma ve takipçilerinin inanç ve değerlerine dokunarak onları harekete

geçirme yeteneğine sahiptirler. Bu liderler, takipçilerinde güçlü duygusal bağlar ve derin bir sadakat uyandırarak, onları ortak hedefler etrafında kenetlenmeye ve üstün performans sergilemeye teşvik eder (Takala, 1997: 9-10).

Her iki teoride, liderlik pratiğinde takipçilerin motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artırmanın yanı sıra, onların kişisel ve profesyonel gelişimini de önemseyen bir liderlik anlayışının önemini vurgular. Dönüşümcü ve karizmatik liderlik, liderlerin, takipçilerinin tutumlarını, inançlarını ve yeteneklerini köklü bir şekilde yeniden şekillendirebilecekleri güçlü bir etkileşimi ifade eder. Bu etkileşim sadece organizasyonel hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda toplumsal ve bireysel değişimde de liderlerin önemli roller üstlenebileceklerini göstermektedir.

Çağdaş liderlik araştırmaları ise, modern dünyanın artan karmaşıklığı ve sürekli değişen dinamikleri içinde liderlik anlayışını derinleştirmek ve genişletmek için yeni perspektifler sunmaktadır. Bu bağlamda, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik veya stratejik liderlik gibi kavramlar, liderlik alanında öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar geleneksel liderlik modellerinin ötesine geçerek lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik, liderliği, takipçilerin ihtiyaçlarını, büyümesini ve refahını kendi çıkarlarından önce gözetme pratiği olarak tanımlar. Hizmetkâr liderler, güç ve otoriteyi baskı aracı olarak kullanmak yerine, takipçilerinin gelişimine hizmet etmek, onları desteklemek ve yetkilendirmek için kullanırlar. Bu liderlik modeli, takipçilerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarmayı, çalışma ortamında bir hizmet ve sorumluluk kültürü yaratmayı ve sonuç olarak daha yüksek düzeyde takım ruhu, çalışan memnuniyeti ve organizasyonel etkinlik sağlamayı hedefler. Hizmetkâr liderlik, liderlerin alçakgönüllülük, empati, aktif dinleme ve topluluk bilinci gibi nitelikleri benimsemesini teşvik eder (Eva vd., 2019: 113-114).

Otantik liderlik ise, liderlerin, kişisel değerlerine, inançlarına ve güçlü yönlerine uyumlu bir şekilde hareket etmelerinin önemini vurgular. Otantik liderler, kendilerine ve başkalarına karşı dürüstlük, şeffaflık ve etik davranışlar sergileyerek, takipçileriyle gerçek ve anlamlı ilişkiler kurarlar. Bu liderlik modeli, bireyin kendi kimliğini ve değerlerini anlaması ve bunları liderlik pratiğine entegre etmesi üzerine

kuruludur. Otantik liderler, takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanarak, onları yüksek performans ve kişisel gelişim için motive eder. Bu yaklaşım, liderlerin kendi zaaflarını kabul etmelerini, sürekli kendilerini geliştirmelerini ve takipçilerinin ihtiyaçları ve hedefleriyle uyumlu bir vizyon geliştirmelerini teşvik eder (Avolio ve Gardner, 2005).

Bu liderlik modelleri, modern liderlik pratiğinde etik, empati ve bireysel gelişimi merkeze alan, insan odaklı yaklaşımların önemini vurgulamaktadır. Hizmetkâr ve otantik liderlik, liderlerin sadece organizasyonel hedeflere ulaşmada değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve bireysel bütünlük çerçevesinde hareket ederek pozitif bir toplumsal etki yaratmada da önemli roller üstlenebileceklerini göstermektedir. Bu yaklaşımlar, liderlik düşüncesindeki evrimin, daha adil, şeffaf ve katılımcı bir çalışma dünyası yaratma yolunda ilerlediğini göstermektedir. Stratejik liderlik çalışma kapsamında geniş ve kapsamlı bir şekilde ele alınacağı için bu kısımda değinilmemiştir.

Liderlik çalışmalarının evrimi, basit varsayımlardan karmaşık teorilere doğru uzanan bir yolculuk olarak tanımlanabilir. Bu yolculuk, liderlerin doğuştan gelen özelliklerine odaklanan erken çalışmalarla başlamış ve zamanla liderlik anlayışımızı derinleştiren, genişleten ve zenginleştiren teorilerle devam etmiştir. Liderlik, artık sadece bireylerin özellikleriyle değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve organizasyonel bağlamlarla da şekillenen dinamik bir süreç olarak kabul edilmektedir. Liderlik araştırmalarının her evresi, liderliğin doğasını ve işlevselliğini daha iyi anlamak için önceki teorilerin sınırlılıklarını temel almış ve bu bilgiler üzerine inşa edilmiştir. Bu süreç, liderliği yalnızca bireysel bir başarı olarak değil, aynı zamanda gruplar, takımlar ve topluluklar arası etkileşimlerin ürünü olarak gören bir perspektifin gelişmesine yol açmıştır. Liderlik, çok yönlü ve bağlamsal bir olgu olarak ele alınmakta, işbirlikçi ve katılımcı yaklaşımların önemi giderek daha fazla vurgulanmaktadır.

Günümüzde liderlik araştırmaları, küreselleşen dünya, teknolojik yenilikler, demografik değişimler ve sosyal adalet gibi konuların ışığında liderliğin yeni boyutlarını keşfetmektedir. Liderlik, kurumlar ve toplumlar evrildikçe ve karşılaştıkları zorluklar karmaşılaştıkça, bu değişen ihtiyaçlara cevap verebilecek

liderleri yetiştirmenin yollarını araştırmak için de dinamik bir alan olmaya devam edecektir. Bu süreçte, liderlik çalışmaları, lider ve takipçi arasındaki ilişkiler, liderlik etiği, kültürler arası liderlik ve liderliğin sosyal etkisi gibi konulara odaklanarak, liderliğin toplumsal ve organizasyonel etki alanını genişletmeye yönelik önemli katkılarda bulunmuştur. Liderlik araştırmalarının yolculuğu, sürekli gelişen bir keşif süreci olarak, liderlik pratiğini ve teorisini geliştirmeye, yenilikçi liderlik yaklaşımlarını keşfetmeye ve liderlerin mevcut ve gelecekteki zorluklarla başa çıkma kapasitesini artırmaya yönelik kapsamlı bir çerçeveyi ifade etmektedir. Bu yolculuk, liderliğin sadece bir varış noktası olmadığını, sürekli bir keşif ve gelişim süreci olduğunu bize hatırlatmaktadır.

2.1.3. Stratejik Liderlik Kavramı

20. yüzyılın son çeyreğinde, liderlik araştırmaları yeniden şekillenmeye başlamıştır. 1970'lerin sonlarında ve 1980'lerin başında, liderlik teorisi bir tür çıkmaz içindedir; yeni teorik gelişmeler seyrek ve bu alandaki tartışmalar daha çok, liderliğin gelecekteki yönü üzerine yoğunlaşmaktadır. Ancak 1980'lerin ortalarına gelindiğinde, liderlik araştırmaları önemli bir dönüşüm yaşayarak, yönetimsel denetim odaklı yaklaşımlardan, stratejik liderlik anlayışlarına kaymıştır (Boal ve Hooijberg, 2000: 516). Bu süreçte liderlik, sadece bir organizasyonun yönetim yapısını değil, aynı zamanda stratejik vizyonunu ve kurumsal kültürünü şekillendirmede kritik bir rol oynamaya başlamıştır. Liderlerin, değişim yönetimi, inovasyon ve takım çalışması gibi konularda etkili olabilmesi için yeni yetenekler ve yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu yeni yaklaşımlar, liderlerin sadece karar vericiler değil, aynı zamanda vizyon sahibi, ilham verici ve değişimi yönlendiren kişiler olarak rol almalarını sağlamıştır. Böylece, liderlik araştırmaları, teorik ve pratik açıdan daha zengin, çok boyutlu ve dinamik bir alana dönüşmüştür. Bu dönüşümle birlikte, liderlik üzerine yapılan çalışmalar, organizasyonlar temelinde stratejik düşünce ve eylem kabiliyetinin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu yeni yaklaşım, Hambrick ve Mason'un (1984) üst yönetim ekipleri üzerine odaklanan çalışmaları ve Bryman (1992) tarafından ele alınan yeni liderlik teorileri ile önemli bir gelişim göstermiştir (Boal ve Hooijberg, 2000: 516).

Çağdaş liderlik teorileri arasında, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik gibi kavramlar öne çıkmaktadır (örneğin; Bass ve Bass Bernard, 1985; House, 1977; Kouzes ve Posner, 2006). Ayrıca, güncel araştırmalar, liderlerin davranışsal esnekliğine, bilişsel karmaşıklıklarına ve sosyal zekâlarına daha fazla önem vermektedir. Bu yeni perspektiflerden biri, liderliğin sadece bireysel veya grup düzeyindeki yönlendirme, destek ve geri bildirim mekanizmaları üzerine değil, aynı zamanda organizasyon genelinde anlam ve amaç yaratma kapasitesine sahip olduğunu vurgulayan stratejik liderlik yaklaşımıdır (House ve Aditya, 1997). Bu yaklaşım, liderlerin görev ve insan odaklı davranışlarının ötesine geçerek, tüm organizasyonun yönünü belirleyecek stratejik kararlar almasını ve bu doğrultuda harekete geçmesini vurgular.

Stratejik liderlik, bir organizasyonun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirleyen ve bunları takip ederek organizasyonu belirli bir tarafa doğru yönlendiren liderlik yaklaşımıdır (Vera ve Crossan, 2004). Stratejik liderlik, üst yönetim ve yönetim kurullarının bir organizasyon üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek, bu kavramı aydınlatmayı ve gelecekteki çalışmalar için bir temel oluşturmayı amaçlayan önemli bir alanı ifade eder. Bu liderlik türü, organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlamak amacıyla strateji geliştirme, planlama ve uygulama süreçlerini kapsar. Stratejik liderler, organizasyonel misyon, dış çevre, politikalar ve prosedürler arasında uyum sağlama yeteneğine sahiptir ve bu liderler, organizasyonların gelecekteki zorluklara adaptasyonunu artıracak organizasyonel öğrenmeyi desteklemede önemli bir role sahiptir (Vera ve Crossan, 2004: 227).

Stratejik liderlik, kurum veya organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için gereken yönlendirme, planlama ve uygulamanın bütünleşmiş bir formudur. Bu liderlik türü, öngörü sahibi olmayı, vizyoner düşüncüyü ve kararlı eylemleri gerektirir ve liderlerin sadece günlük işleri yönetmekle kalmayıp aynı zamanda geleceği şekillendirmeleri beklenir (Maghroori ve Rolland, 1997).

Stratejik liderlerin temel işlevleri arasında vizyon belirleme, stratejik yönlendirme sağlama, örgüt kültürünü şekillendirme, kaynakları tahsis etme ve organizasyonel değişimi yönetme bulunur. Ayrıca, bu liderlerin başarılı olabilmeleri

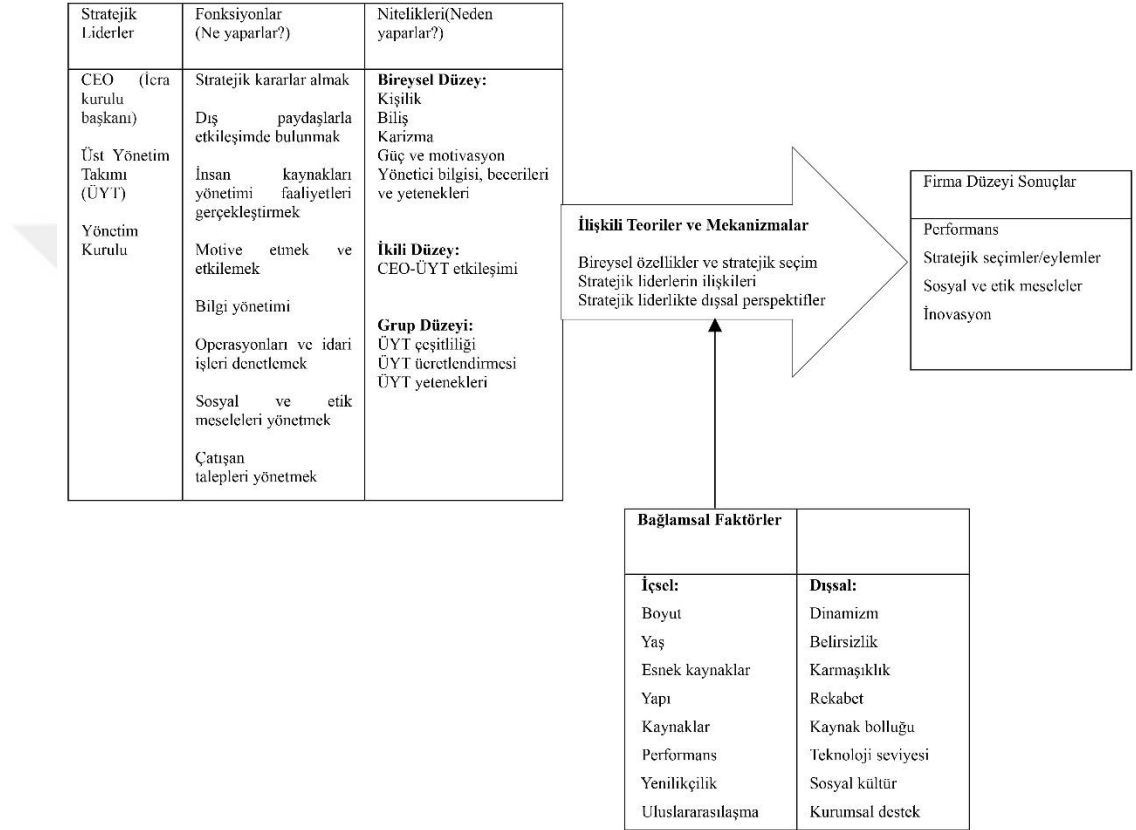
için sahip olmaları gereken nitelikler arasında stratejik düşünme yeteneği, karar verme becerisi, etkileşim ve iletişim yetenekleri, adaptasyon yeteneği ve yenilikçilik sayılabilir. Stratejik liderlik, organizasyonların uzun vadeli başarısını sağlamak için kritik öneme sahip bir liderlik türüdür. Bu liderlik, stratejik düşünme, planlama ve uygulama yeteneklerini birleştirerek organizasyonları gelecekteki zorluklara karşı daha dirençli hale getirir ve sürekli gelişim ve öğrenmeyi teşvik eder (Samimi vd., 2022).

Stratejik liderlik, organizasyonları belirsizlik ve karmaşıklık ortamında yönlendirme yeteneğiyle öne çıkar. Bu liderlik yaklaşımı, organizasyon içi etkileşimleri ve öğrenmeyi teşvik ederek adaptasyon ve yenilikçiliği destekler. Bu süreç, organizasyonun geçmişten aldığı dersleri, mevcut durumunu ve geleceğe yönelik vizyonunu birleştiren ortak anlamların ve değerlerin oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu çerçevede stratejik liderlik, sadece stratejik planlama ve yön verme ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyonun geleceğini şekillendiren, yaratıcı problem çözme ve yenilikçi düşüncüyü teşvik eden bir yönetim pratiği olarak tanımlanabilir. Bu liderlik türü, etkili iletişim ve dinleme becerileri, tutku, pozitiflik, yenilikçilik, iş birliği, dürüstlük, diplomatik yaklaşım, empati ve alçakgönüllülük gibi kişisel özellikleri barındırır. Bu özellikler, stratejik liderlerin, organizasyon içindeki bireyleri ve ekipleri uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bir araya getirme ve motivasyon sağlama yeteneklerinin temelini oluşturur (Boal ve Schultz, 2007).

Stratejik liderlik, organizasyonların belirsiz ve sürekli değişen çevrelerde başarılı olabilmeleri için gerekli olan adaptasyon ve öğrenme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu liderlik yaklaşımı, karmaşık sistemlerin dinamiklerini anlama ve bu bilgiyi stratejik avantaja çevirme becerisi gerektirir. Stratejik liderler, bu sayede organizasyonların çevreye adaptasyon ve sürekli gelişim süreçlerinde kritik bir rol oynarlar (Davies, 2003).

Alanyazında stratejik liderlik üzerine yapılan çalışmalar bu konuyu çeşitli çerçeveler içerisinde ele almakla birlikte, konuya kapsamlı ve detaylı bir bakış açısı getiren Samimi vd. (2022:2) tarafından önerilen çerçeve, önemli bir anlayış sunmaktadır. Bu çerçeve, stratejik liderliğin ne olduğu, stratejik liderlerin ne yaptığı

gibi temel sorular etrafında örgütlenmektedir ve üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin organizasyonları nasıl etkilediği üzerine var olan yönetim literatürünü gözden geçirerek ve sentezleyerek stratejik liderlik kavramına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır (şekil 2.2’de görülebilir).



Şekil 2.2: Stratejik Liderlik Kavramına İlişkin Bir Çerçeve.

Kaynak: Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. ve Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. The Leadership Quarterly, 33(3), 1-22

Stratejik liderlik, organizasyonların karmaşık ve dinamik iş dünyasında sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlayan kritik bir yönetim fonksiyonudur. Şekil 2.2’de gösterilen çerçeve, stratejik liderlerin (CEO, Üst Yönetim Takımı (ÜYT), ve Yönetim Kurulu) organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini, onların özellikleri, uyguladıkları işlevler ve bu işlevlerin firma düzeyi sonuçları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ele almaktadır. Aynı zamanda, bu süreçlerin hem içsel hem de dışsal

bağlamsal faktörler tarafından nasıl şekillendirildiğini incelemektedir. Stratejik liderler, şirketin stratejik yönünü belirleyerek, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında merkezi bir rol oynarlar. Liderlerin sahip olduğu özellikler, bireysel (kişilik, biliş, karizma, güç ve motivasyon, yönetici bilgisi), ikili (CEO-Üst düzey yönetici etkileşimi) ve grup düzeyinde (üst düzey yönetici çeşitliliği ve yetenekleri) incelenmektedir. Bu özellikler, liderlerin stratejik kararlar alma, dış paydaşlarla etkileşim, insan kaynakları yönetimi ve sosyal ve etik konuları yönetme gibi fonksiyonları nasıl yerine getirdiklerini anlamamıza yardımcı olur. Stratejik liderlerin etkinliği, ilişkili teoriler ve mekanizmalar aracılığıyla daha iyi anlaşılabilir. Bu teoriler, liderlerin kişisel özellikleri, liderlik tarzları ve organizasyonel yapılar gibi çeşitli faktörlerin liderlik sürecine nasıl etki ettiğini açıklar. Bu süreçlerin sonucunda, firma düzeyinde gözlemlenen sonuçlar arasında şirketin finansal performansı, stratejik kararlar, sosyal ve etik yönetim ve yenilikçilik bulunur. Bağlamsal faktörler, stratejik liderliğin ve karar alma süreçlerinin içinde yer aldığı daha geniş çerçeveyi temsil eder. İçsel faktörler (şirketin boyutu, yaşı, yapısı, kaynakları) ve dışsal faktörler (sektör dinamikleri, belirsizliği, kaynak bolluğu, rekabet durumu) liderlik uygulamalarını ve firma düzeyi sonuçlarını doğrudan etkileyebilir. Bu bütünsel çerçeve, stratejik liderliğin organizasyonel başarı üzerindeki etkisini kapsamlı bir şekilde incelerken, aynı zamanda liderlik süreçlerinin ve kararlarının karmaşık bir iç ve dış çevre içinde nasıl şekillendiğini gösterir. Stratejik liderler, bu çevresel faktörleri ve organizasyonel dinamikleri dikkate alarak, organizasyonun uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için stratejik kararlar alır ve uygularlar.

Stratejik liderlik kavramı zaman içerisinde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Tablo 2.1 farklı yazarların bakış açısına göre stratejik liderlik hakkında bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 2.1: Farklı Yazarlara Göre Stratejik Liderlik Kavramının Tanımı

Yazar / Yıl	Makale İsmi	Yayın Yeri	Tanım
Shrivastava ve Nachman (1989)	Strategic Leadership Patterns	Strategic Management Journal	Stratejik liderlik, kuruluşların stratejik yönlerini belirleyen karar alma mekanizmalarında önemli bir rol oynar. Bu tür kararlar, kuruluşun geleceğini şekillendiren, onu diğer günlük operasyonel kararlardan ayıran belirgin özelliklere sahiptir. Genellikle üst düzey yöneticiler tarafından verilirken, alt düzey uzmanların derinlemesine analizlerine de dayanabilir.
Cannella ve Monroe (1997)	Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers	Journal of Management	Stratejik liderlik, üst yönetim ekiplerinin, kuruluşun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kararlar alıp bu kararları uygulama sürecini ifade eder. Bu süreç, kuruluşun gelecekteki yönünü belirlemeyi ve bu doğrultuda stratejik adımlar atmayı içerir.
House ve Aditya (1997)	The social scientific study of leadership: Quo vadis?	Journal of Management	Stratejik liderlik, kuruluşlara yön gösteren ve onları motive eden bir amaç ve vizyon sağlama sürecidir. Bu süreçte, kuruluşun içinde bulunduğu sektördeki dinamiklere uygun stratejik kararlar alınır, ürün ve hizmetlerle ilgili yol haritası çizilir. Liderler, şirketin temel yöneticilerini belirler ve önemli kaynakların dağılımını yönetir. Ayrıca, şirketin misyonunu ve stratejilerini şekillendirir, şirketin yapısını ve temel işletme sistemlerini tasarlar. Bu sürecin bir parçası olarak, finansal kuruluşlar, hükümet ajansları, müşteri grupları ve işgücü temsilcileri gibi dış paydaşlarla ilişkiler kurulur ve bu ilişkiler aracılığıyla şirketin meşruiyeti ve kaynakları artırılır. Stratejik liderlik, tüm bu unsurları bir araya getirerek kuruluşun hem iç hem de dış dünyada etkili bir şekilde konumlanmasını sağlar.
Ireland ve Hitt (1999)	Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership	Academy of Management Perspectives	Stratejik liderlik, bir liderin geleceği öngörebilme, yeni fikirler üretebilme, esnek kalabilme, stratejik olarak düşünebilme ve kuruluşunu başarılı bir geleceğe taşıyacak yenilikleri hayata geçirebilme yeteneğini ifade eder. Bu liderlik tarzı, bir organizasyonun çalışanlarını birleştirerek kolektif bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu gerçekleştirmek için gerekli değişimleri başlatır. Stratejik liderlik, taklit edilmesi güç bir süreç olduğunda, bu benzersiz yaklaşım kuruluşa diğer rakipleri karşısında bir rekabet üstünlüğü sağlar. Bu liderlik anlayışı, kuruluşun rakiplerinden ayırt edilmesini sağlayan ve zorlu rekabet koşullarında avantaj elde etmesine olanak tanıyan stratejik bir farklılaşma yaratır.

Cannella (2001)	Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy	Academy of Management Perspectives	Liderlik ve stratejik liderlik kavramları arasında bir çizgi vardır. Liderlik kavramı organizasyonun çeşitli katmanlarındaki liderleri kapsarken, stratejik liderlik daha çok organizasyonun üst düzey yöneticilerine odaklanır. Stratejik liderler, şirketin genel yönünü belirler ve üst düzey stratejik kararlar alma sorumluluğunu taşırlar.
Rowe (2001)	Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership	Academy of Management Perspectives	Stratejik liderlik, organizasyonun tüm katmanlarını etkileyen bir süreci kapsar. Bu süreç içerisinde, organizasyonların hem kısa vadeli finansal sağlığını koruyacak hem de uzun vadeli başarılarını destekleyecek kararlar alınır. Bu liderlik biçimi, planlanmış ve doğaçlama gelişen stratejileri anlamayı ve bu stratejiler arasında denge kurmayı vurgular.
Vera ve Crossan (2004)	Strategic Leadership and Organizational Learning	Academy of Management Review	Stratejik liderlik, bir kuruluşun en üst düzey yöneticilerine odaklanarak, onların faaliyetlerini sadece ilişkisel bağlamda değil, aynı zamanda stratejik ve sembolik açılardan da değerlendirir. Bu yaklaşım, liderlik görevlerinin sadece işlevsel olmadığını, aynı zamanda kuruluşun vizyonunu ve kimliğini şekillendirme ve dışarıya yansıtma kapasitesine de sahip olduğunu vurgular.
Elenkov, Judge ve Wright (2005)	Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study	Strategic Management Journal	Stratejik liderlik, geleceğe yönelik bir vizyon geliştirme, bu vizyonu alt kademelerle paylaşma, takipçileri teşvik etme ve motive etme, tüm kademelerdeki çalışanlarla stratejiyi destekleyen etkileşimlerde bulunma sürecini kapsar. Bu süreç, liderin sadece yönlendirici bir rol oynamasını değil, aynı zamanda ilham verici bir figür olarak kuruluş içindeki diğer bireylerle etkili bir şekilde iletişim kurmasını da gerektirir.
Finkelstein, Hambrick ve Cannella (2009)	Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards	Oxford University Press, USA	Stratejik liderlik, bir kuruluşun en üst seviye yöneticilerinin, kuruluşun gidişatını ve performansını etkileyen kararlarını ve eylemlerini içerir. Bu liderler, şirketin stratejik yönünü belirler ve önemli kararlar alarak kuruluşun başarısını doğrudan etkilerler.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.1.4. Stratejik Liderliğin Diğer Liderlik Yaklaşımlarından Ayrılan Yönleri

Liderlik, çok katmanlı yapısıyla geniş çaplı araştırmaların odak noktası olmuş ve bu süreçte çeşitli teorik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Geleneksel liderlik teorileri, etkili liderliği şekillendiren temel faktörler olarak bireysel özellikleri, lider davranışlarını ve durumsal faktörleri ön plana çıkarır (Northouse, 2021). Ancak, stratejik liderlik kavramı, kendine özgü nitelikleri ile diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan ve ayrı bir teorik çerçeve sunan bir paradigma olarak öne çıkmaktadır.

Temel ayrımlardan biri odak noktasının kapsamıdır. Geleneksel liderlik teorileri genellikle bireysel veya takım düzeyindeki sonuçlara odaklanır, örneğin bu teoriler takipçilerin memnuniyeti veya görev performansı gibi ölçümler üzerine eğilirken, stratejik liderlik, firmanın genel başarısını ve rekabetçi ortamdaki performansını merkeze alarak daha geniş bir kurumsal perspektife sahip olma özelliği gösterir (Hitt, Haynes ve Serpa, 2010). Stratejik liderler, takım içi dinamiklerin ötesinde, geniş kapsamlı zorluklarla yüzleşmek zorundadır. Bu liderler, dışsal faktörleri (siyasi, ekonomik, teknolojik değişimler) ve içsel karmaşıklıkları göz önünde bulundurarak; müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar gibi çeşitli grupların farklı ve bazen çelişen beklentilerini analiz etmek ve buna uygun stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Waldman vd., 2001). Bu kapsamlı yaklaşım, stratejik liderliğin, liderlik alanındaki diğer paradigmalardan ayırt edici bir özelliğini oluşturur, zira bu yaklaşım liderliğin sadece iç dinamiklere değil, aynı zamanda organizasyonun dış çevresiyle olan karmaşık etkileşimlerine de odaklanır.

Stratejik liderlik, vizyon oluşturma ve strateji geliştirmenin yanı sıra, bu vizyonun kurumsal hedeflere dönüştürülmesinde kilit bir rol oynar. Stratejik liderler, organizasyon için geleceğe yönelik çekici ve ikna edici bir gelecek tasavvuru belirlemek ve bu vizyonu organizasyon genelinde etkili bir şekilde yaymakla yükümlüdür (Boal ve Hooijberg, 2000). Bu süreç, stratejik planlama, kaynakların akılcı tahsisi ve şirketin temel yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi gibi faaliyetleri içerir (Hitt, Haynes ve Serpa, 2010). Bunun yanı sıra, stratejik liderlik, özellikle inovasyon, rekabetçi üstünlük ve uzun vadeli kurumsal başarı gibi faktörler üzerinden

firma düzeyindeki sonuçlarla yakından ilişkilidir. Bu yaklaşımda performans kavramı, geleneksel liderlik modellerinde sıkça rastlanan daha dar ve anlık başarı ölçütlerinden ayrılır; daha geniş çaplı ve stratejik öneme sahip kriterlerle değerlendirilir (House ve Aditya, 1997).

Stratejik liderlik, organizasyonun genel yönünü şekillendirmede ve karmaşık iç ve dış çevre koşullarının yönetiminde öne çıkar. Bu liderlik yaklaşımı, güçlü bir vizyon oluşturma, stratejik planlamayla bu vizyonu eyleme dönüştürme ve tüm bunları firma düzeyinde somut sonuçlara bağlama yeteneğine dayanır. Geleneksel liderlik teorilerinden bu temel ayrımlarla farklılaşan stratejik liderlik, modern iş dünyasının dinamik ve karmaşık doğasıyla başa çıkmak için gereken derinlik ve esnekliği sağlar. Bu nedenle, stratejik liderliğin benzersiz özelliklerinin kavranması, günümüzün hızla değişen iş ortamında başarılı olmak isteyen liderler için kritik bir öneme sahiptir.

Liderlik araştırmaları, her biri etkili liderlik uygulamalarına ilişkin açıklamalar sunan çok çeşitli teorileri kapsar. Stratejik liderliğin özellikle günümüzde sıklıkla kendine çalışma alanı bulan vizyoner, dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik gibi çağdaş teorilerle etkileşimini anlamak önemlidir. Bu yaklaşımlar bazı özellikleri paylaşırken, odak ve uygulama alanlarında da önemli farklılıklar vardır.

Stratejik liderlik, üst düzey yönetimin bir organizasyonun stratejik yönünü şekillendirme konusundaki geniş sorumluluklarına ve rollerine dikkat çekmektedir. Vera ve Crossan'ın (2004) çalışmaları, stratejik liderliğin örgütsel öğrenmeyi destekleme konusundaki önemini vurgular; CEO'lar ve üst düzey yöneticilerin liderlik stillerinin, örgüt içindeki öğrenme süreçleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtir. Bu liderlik yaklaşımı, etkileşim ve dönüşüm yoluyla örgütsel öğrenme mekanizmalarını derinden etkileyebilir. Vera ve Crossan'a (2004) göre, stratejik liderlik, etkili bir öğrenme kültürü yaratmak için temel bir unsurdur. Öte yandan, Rowe (2001) stratejik liderliğin, ortalamanın üzerinde getiriler sağlama yeteneği ile öne çıktığını; uzun vadeli amaçlara ve sürdürülebilirliğe odaklanarak kendini ayırdığını savunur. Bu perspektif, stratejik liderliğin sadece günlük operasyonları yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün gelecekteki başarısını şekillendirme kapasitesine sahip olduğunu gösterir.

Dönüşümcü, vizyoner ve hizmetkâr liderlik gibi çağdaş liderlik teorileri, liderliğin duygusal ve etik boyutlarını da kapsayacak şekilde geniş bir boyuta uzanmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderlerin, daha yüksek başarılarla ulaşmaları için takipçilerini yönlendirmesine, yenilikçilik ve yaratıcılığın desteklendiği bir ortam oluşturma yeteneklerine dayanır. Bu liderlik tarzı, organizasyonel kültür ve değerlerde derinlemesine değişiklikler yaparak, bireyleri kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye ve organizasyonun ya da daha büyük bir amacın yararına hareket etmeye motive eder. Bass (1999) tarafından vurgulandığı üzere, bu yaklaşım, liderlerin, takipçilerin motivasyonunu ve kapasitelerini artırarak, onlara ilham vermesi ve güçlendirilmiş bir vizyon sunması ile özdeşleştirilir. Dönüşümcü liderlik, bireyleri daha yüksek bir amaca hizmet etmeye teşvik ederek, sadece organizasyonun performansını değil, aynı zamanda takipçilerinin kişisel gelişimini de önemser. Bu süreçte, liderler empati, etik değerler ve bireysel dikkat gibi özelliklerle takipçilerinin güvenini ve saygısını kazanır, bu da örgütün genel başarısına ve yenilikçilik kapasitesine katkıda bulunur (Leithwood ve Jantzi, 2005).

Hizmetkâr liderlik ise, dönüşümcü liderlikten farklı olarak liderin öncelikle hizmetkâr olarak hareket ettiği ve takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tuttuğu bir yaklaşımı benimser. Bu liderlik tarzında, liderler kendi örgütsel amaçlarından ziyade, ilişkileri güçlendirme, çevresindeki bireyleri destekleme ve onların gelişimini sağlama üzerine yoğunlaşırlar. Bu yöntem, kişisel ve profesyonel büyümenin yanı sıra toplumsal faydayı da öne çıkararak, bireyler arası güven ve iş birliğini destekleyen bir kültür oluşturmayı amaçlar. Hizmetkâr liderlik, takipçilerin ihtiyaçlarını önceliklendiren ve onların gelişimine katkı sağlayan, toplum merkezli bir ortamın teşvik edilmesine olanak tanır (Stone, Russell ve Patterson, 2004).

Vizyoner liderlik, liderlerin geleceğe yönelik ilham verici ve çekici bir vizyon belirlemesi ve bu vizyon etrafında takipçilerini birleştirerek onlara ortak bir amaç duygusu kazandırması üzerine kuruludur. Bu liderlik modeli, değişim ve yenilikçiliği teşvik etmek için özellikle güçlüdür, çünkü liderler, takipçilerini bir hedefe doğru tutku ve bağlılıkla hareket etmeye motive ederler. Vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlikle bazı benzer özellikler taşısa bile, gelecekteki bir durumu öngörme ve bu vizyonu etkili bir şekilde iletebilme yeteneğine daha fazla önem verir. Bu liderlik tarzında, liderler

takipçilerinin hayal gücünü harekete geçirir ve onları, belirlenen vizyonun gerçekleşmesi için bir araya gelmeye ve çaba göstermeye teşvik eder (Cannella ve Monroe, 1997).

Stratejik liderlik, organizasyonun genel yönünü ve uzun vadeli hedeflerini şekillendirmeye odaklanan bir yaklaşımı benimserken, modern liderlik teorileri ise lider ve takipçiler arasındaki ilişkilere, etik değerlere ve liderliğin organizasyon kültürü üzerindeki etkisine daha fazla vurgu yapar. Stratejik liderlik, karar verme süreçleri, stratejik planlama ve organizasyon yapısının optimizasyonu gibi kritik alanlara odaklanır. Bu liderlik biçimi, organizasyonun gelecekteki başarısı için gerekli olan stratejik vizyonun tanımlanması ve uygulanması konularında kilit bir rol oynar. Öte yandan, dönüşümcü, vizyoner ve hizmetkâr liderlik teorileri, liderlik pratiğinde insan odaklı bir yaklaşımı temsil eder. Bu teoriler, lider ve takipçiler arasındaki dinamik etkileşimleri, liderlikte etik normların önemini ve liderliğin organizasyonel kültürü dönüştürme gücünü ön plana çıkarır. Özellikle hizmetkâr liderlik gibi modern yaklaşımlar, takipçilerin refahı ve ihtiyaçlarına önem verirken, etik liderlik, doğru ve adil davranışın örgütsel etkililiği nasıl artırabileceğine odaklanır.

Bu bağlamda, stratejik liderlik ve diğer çağdaş liderlik teorileri arasındaki temel fark, odaklandıkları alanların ve temel motivasyonlarının farklılığıdır. Stratejik liderlik genel strateji ve organizasyonel yapıyla ilgilenirken, modern liderlik teorileri insan merkezli değerlere, etik davranışlara ve kültürel dönüşüme odaklanır. Bu ayrım, liderliğin farklı yönlerini vurgulayarak, organizasyonların hem stratejik hem de insan odaklı ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır.

2.1.5. Stratejik Liderlerin Özellikleri

Stratejik liderler, kuruluşların uzun vadeli yönünü ve refahını şekillendirmede çok önemli bir rol oynar. Stratejik liderlik, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yaratıcı problem çözme becerilerini kullanabilen yöneticileri içerir. Stratejik liderlerin özellikleri üzerine yapılan araştırmalar, bu liderlerin karmaşık ortamlarda başarılı olmalarını sağlayan bir dizi beceri ve karakter özelliğine sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, Schoemaker, Krupp ve Howland'ın (2013) yaptıkları çalışma, stratejik liderlerin başarısının altında yatan en

önemli yetenekleri veya stratejik liderlerin sahip oldukları özellikleri vurgulamaktadır. Bunlar öngöründe bulunma, meydan okuma, yorumlama, karar verme, uyum sağlama ve öğrenmedir. Bu yetenekler, liderlerin karmaşık ve belirsiz ortamlarda etkili bir şekilde hareket etmelerini sağlayan temel beceriler olarak tanımlanır (Schoemaker, Krupp ve Howland, 2013).

Öngöründe Bulunma: Stratejik liderler, gelecekteki olması muhtemel eğilimler ve olaylar hakkında öngöründe bulunabilme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, ortaya çıkabilecek fırsatları ve tehditleri erkenden tespit ederek, organizasyonun proaktif bir şekilde hazırlıklı olmasını sağlar.

Meydan Okuma: Stratejik liderler, mevcut varsayımları, inançları ve iş yapış şekillerini sorgulayarak yenilikçi düşünciyi teşvik eder. Bu süreç, statükonun ötesine geçmek ve mevcut durumu iyileştirmek için alternatif yaklaşımlar ve çözümler geliştirmeyi içerir.

Yorumlama: Karmaşık bilgi ve verileri anlamlandırma, çeşitli bilgi kaynaklarından gelen sinyalleri doğru bir şekilde yorumlama yeteneğidir. Stratejik liderler, çevresel sinyalleri ve eğilimleri yorumlayarak, bu bilgilerin organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini belirler.

Karar Verme: Stratejik liderler, belirsizlik altında bile hızlı ve etkili kararlar alabilir. Bu durum, riskleri ve fırsatları değerlendirme, çeşitli seçenekler arasında en uygununu seçme ve uygulama yolunda adımlar atma yeteneğini kapsar.

Uyum Sağlama: Stratejik liderler, organizasyonun çeşitli bölümleri ve bireyleri arasında uyum ve koordinasyon sağlayarak, ortak hedeflere ulaşılmasını destekler. Bu yaklaşım, farklı görüş ve çıkarları bir araya getirerek, tüm organizasyonun birlikte hareket etmesini sağlamak anlamına gelir.

Öğrenme: Sürekli öğrenme ve adaptasyon yeteneği, liderlerin deneyimlerden, başarılarından ve başarısızlıklardan ders çıkararak kendilerini ve organizasyonlarını sürekli geliştirmelerini sağlar. Bu yetenek, yenilikçiliğin ve rekabet avantajının sürdürülmesi için kritik öneme sahiptir.

Bu yetenekler, stratejik liderlerin, değişen dünya şartlarında organizasyonlarını başarıya taşıyabilmesi için gerekli olan temel beceriler olarak kabul edilebilir. Liderlerin bu yetenekleri geliştirmesi, organizasyonların karmaşık ve belirsiz ortamlarda rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olur.

Samimi vd. (2022: 1-2) ise, stratejik liderlerin başarılarını sürdürebilmeleri için yerine getirmeleri gereken sekiz temel fonksiyon bulunduğunu vurgulamışlardır. Bu fonksiyonlar, liderlerin organizasyonları yönlendirirken karşılaştıkları çeşitli zorluklarla başa çıkabilmelerini sağlar. Bu fonksiyonlar şunlardır:

Stratejik Kararlar: Stratejik liderler, organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak kritik kararları alır. Bu kararlar, pazar pozisyonunu iyileştirme, yeni pazarlara giriş veya teknolojik yenilikleri benimseme gibi konuları içerebilir.

Dış Paydaşlarla İletişim: Stratejik liderler, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici kurumlar ve diğer dış paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurarak organizasyonun dış dünya ile olan ilişkilerini yönetir. Bu durum, organizasyonun itibarını koruma ve stratejik ortaklıklar kurma yeteneğini içerir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik liderler, yetenekli çalışanları çekme, çalışanları geliştirme ve tutma stratejileri geliştirerek organizasyonun insan kaynaklarını yönetir. Bu fonksiyon, uygun yetenekleri işe alma, eğitim ve kariyer gelişimi fırsatları sunma ve performans yönetimi süreçlerini içerir.

Motive Etme: Stratejik liderler, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak stratejiler uygulayarak, onları organizasyonun hedeflerine ulaşmada aktif roller almak için teşvik eder. Bu süreç, ödüllendirme sistemleri, takdir etme ve takım ruhunu güçlendirme faaliyetlerini içerebilir.

Bilgi Yönetimi: Stratejik liderler, organizasyonun bilgi ve veri kaynaklarını etkili bir şekilde yöneterek, doğru kararların alınmasını sağlar. Bu durum, bilgi sistemlerinin geliştirilmesi, veri analizi ve bilgi paylaşımı stratejilerini kapsar.

Faaliyetlerin Denetimi: Stratejik liderler, organizasyonun günlük faaliyetlerinin verimli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayacak denetim ve gözetim mekanizmalarını uygular.

Sosyal ve Etik Meselelerin Yönetimi: Stratejik liderler, organizasyonun sosyal sorumluluk ve etik standartlara uygun olarak hareket etmesini sağlar. Bu yönetim, çevresel sürdürülebilirlik, adil iş uygulamaları ve toplumsal katkı gibi konuları içerebilir.

Çelişen Talepleri Yönetme: Stratejik liderler, farklı paydaşların ve iç grupların çelişen talep ve beklentilerini dengeler. Uzlaştırma yetenekleri, önceliklendirme ve stratejik pazarlık süreçleri bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bu fonksiyonlar, stratejik liderlerin, organizasyonlarını geleceğe taşıyabilmeleri için sahip olmaları gereken temel beceri ve sorumluluk alanlarını temsil eder. Liderler, bu fonksiyonları etkili bir şekilde yerine getirerek organizasyonların karmaşık iş ortamında rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmasına yardımcı olur.

Bu bulgular, stratejik liderlerin karmaşık ve değişken ortamlarda başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken temel özellikleri ve becerileri vurgulamaktadır. Stratejik liderlik, organizasyonun uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir ve liderlerin bu özelliklere sahip olması, takımlarını ve organizasyonlarını etkili bir şekilde yönlendirmelerine olanak tanır.

2.1.6. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderler, stratejik yönetim süreçlerinin de merkezinde yer alırlar. Bu bağlamda, stratejik liderlerin rolü, işletmenin genel başarısında kritik bir öneme sahiptir. Bir işletmenin başarıya ulaşması, liderin strateji geliştirme ve uygulama süreçlerini ne kadar etkili yönetebildiğine doğrudan bağlıdır (Stringham, 2012: 51). Çalışanların işletmenin stratejilerini benimsemesi ve bu stratejileri doğru bir şekilde kavraması, başarının anahtarını oluşturur. İşletme içinde bu süreçleri başarıyla yönlendirebilecek ve çalışanların stratejilere olan bağlılığını artırabilecek olanlar ise stratejik liderlerdir (Hitt ve Duane, 2002: 10).

Stratejik liderliğin karmaşık doğasını daha iyi anlamak ve açıklamak amacıyla, farklı yazarlar tarafından çeşitli stratejik liderlik modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller, liderliğin stratejik boyutlarını detaylandırmakta ve işletmelerde uygulanabilir yöntemler sunmaktadır. Özellikle Adair (2005), Davies (2006) ve Pisapia (2009) gibi yazarların önerdiği stratejik liderlik modelleri, alanın anlaşılmasında önemli olarak kabul edilebilir. Bu modeller, liderlerin stratejik vizyon geliştirme, karar alma süreçlerinde etkinlik, değişim yönetimi ve çalışanların motivasyonunu artırma gibi konularda rehberlik eder. Her bir model, stratejik liderliğin farklı yönlerine odaklanarak, liderlerin organizasyonlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerine olanak tanır. Bu yaklaşımlar, stratejik liderliğin teorik ve pratik uygulamalarının zenginleştirilmesine katkıda bulunur ve liderlerin karşılaştıkları zorluklara yenilikçi çözümler getirir.

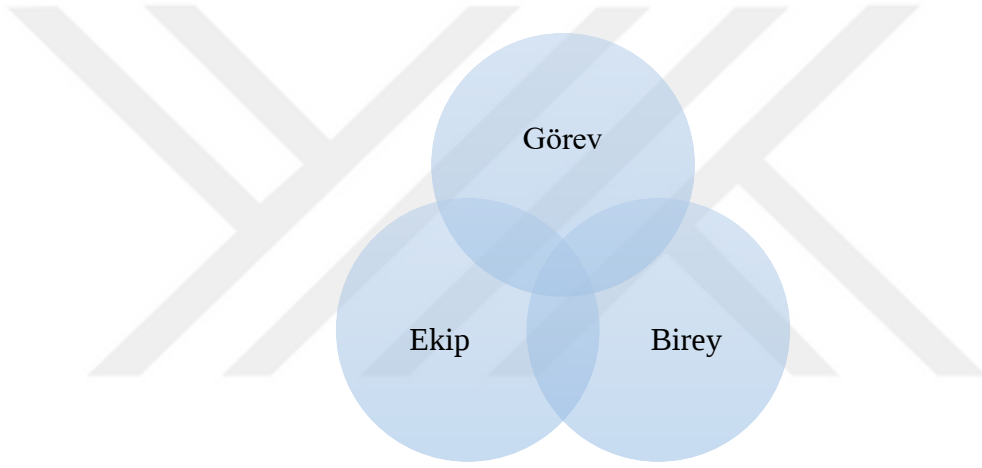
2.1.6.1. Adair'in Stratejik Liderlik Modeli

Adair'in Stratejik Liderlik Modeli, John Adair tarafından geliştirilen ve liderliği bir dizi temel ilke ve strateji etrafında şekillendiren bir yaklaşımdır. Adair modelinde, liderliğin karmaşık doğasını basit ve uygulanabilir bir çerçeveye indirger. Bu model, liderlerin etkili bir şekilde yönetebilmeleri için gerekli olan üç temel alanı vurgular: görev, ekip ve birey. Liderlik bu üç alan arasında dinamik bir denge kurmalıdır (Adair, 2005).

- **Görev:** Liderlerin temel sorumluluğu, hedeflere ulaşmak için gerekli görevleri belirlemek ve bu görevlerin başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlamaktır. Bu durum, liderin vizyonunu belirlemesini, hedefleri net bir şekilde tanımlamasını ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmesini gerektirir. Görev odaklı liderlik, takımın amaçlarını belirginleştirmek ve bunlara ulaşmak için gerekli adımları planlamakla ilgilidir.
- **Ekip:** Başarılı bir liderlik, sadece görevlere odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda ekibi bir arada tutan ve onları motive eden güçlü bir ekip dinamiği de oluşturmalıdır. Liderler, ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerini ve iş birliğini teşvik etmeli, çatışmaları yönetmeli ve ekip ruhunu güçlendirmelidir.

Ekip odaklı liderlik, her bir ekip üyesinin katkıda bulunmasını sağlamak ve takım olarak iş birliğini teşvik etmekle ilgilidir.

- Birey: Adair'in (2005) modelinde, liderlerin aynı zamanda bireysel ekip üyelerinin ihtiyaçlarına ve gelişimlerine odaklanmaları gerektiği vurgulanır. Bu durum, liderin her bir bireyin güçlü ve zayıf yönlerini anlamasını, onları kişisel ve profesyonel olarak geliştirmeleri için desteklemesini ve motivasyonlarını yüksek tutmasını gerektirir. Birey odaklı liderlik, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmesine yardımcı olmak ve onları değerli ve takdir edilmiş hissettirmekle ilgilidir.



Şekil 2.3: Adair'in Stratejik Liderlik Modelinin Üç Temel Bileşeni.

Kaynak: Adair (2005). Etkili stratejik liderlik: Meşhur liderlerin başarıya gidiş yolu. Babıalı Kültür Yayıncılığı

Adair'in Stratejik Liderlik Modeli, liderlerin bu üç temel alan arasındaki dengeyi sürekli olarak değerlendirmeleri ve gerekli ayarlamaları yapmaları gerektiğini öne sürer. Model, liderliğin sadece stratejik planlama ve karar verme süreçlerinden ibaret olmadığını; aynı zamanda ekip üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurmayı, onları motive etmeyi ve desteklemeyi de içerdiğini vurgular. Bu kapsamlı yaklaşım, liderlerin karmaşık ve değişken iş ortamlarında başarılı olmaları için gerekli beceri ve anlayışları geliştirmelerine yardımcı olur.

Adair'in modeli, liderliğin sadece üst yönetimle sınırlı olmadığını, aksine her düzeydeki çalışanın liderlik kapasitesine sahip olduğunu ve bu becerilerin öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğunu vurgular. Bu yaklaşım, liderlerin organizasyon içindeki

değişim ve gelişimi desteklemeleri için gerekli araçları ve anlayışı sağlar, böylece stratejik hedeflere ulaşmada etkili olabilirler. Liderlik gelişimi, bireylerin kendi liderlik yolculuklarında mükemmelliğe ulaşmalarına yardımcı olacak şekilde yönetilmelidir, bu durum onları ve organizasyonlarını başarıya taşıyabilir (Adair, 2005).

Adair (2005) üç temel rol üzerinden stratejik liderliği yedi farklı boyutta incelemiştir: Organizasyonun izleyeceği net bir yönün belirlenmesi, etkili strateji ve politikaların formüle edilip takip edilmesi, belirlenen stratejilerin başarıyla uygulanması, organizasyonun yapılanmasının ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesinin sağlanması, organizasyonun temel değerlerinin ve kültürünün güçlendirilerek özünün vurgulanması, organizasyonun diğer kurumlarla ve genel olarak toplumla olan bağlarının kuvvetlendirilmesi, mevcut liderlerin doğru bir şekilde seçilmesi ve gelecek nesil liderlerin yetiştirilmesi (Tetik, 2020).

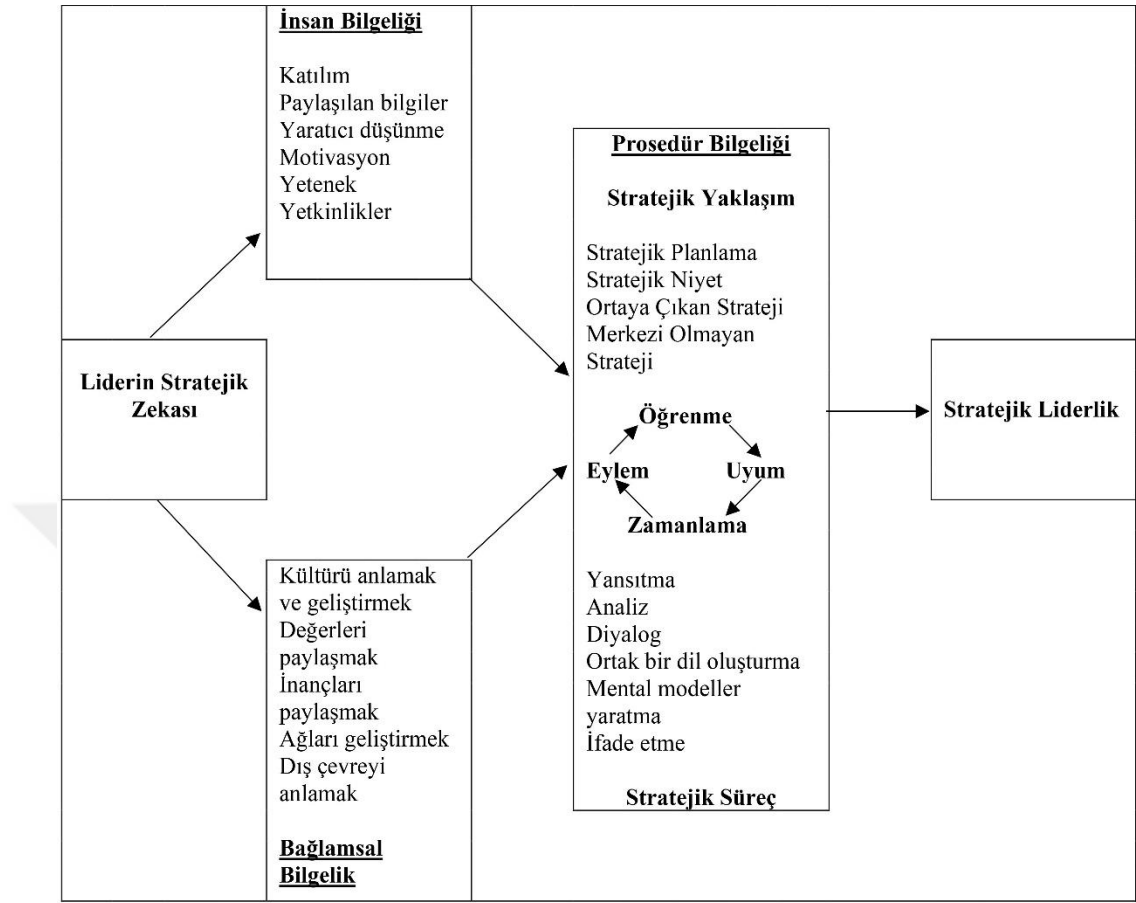
2.1.6.2. Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

Davies okullar üzerine yaptığı çalışmalarda (2003 ve 2006) strateji ve stratejik liderlik kavramları üzerine yoğunlaşmıştır. Davies ve Davies'e (2006: 134) göre stratejik liderliği tanımlamak ve bu kavramı belirli bir çerçeve içerisinde değerlendirmek için Gardner'ın (1999) çoklu zekâ kavramından çıkarılacak önemli bir perspektif bulunmaktadır. Stratejik zekâ geliştirilirken, deneyim, yetenek ve kavrayış gibi unsurların etkin kullanımını desteklemek ve bu alanda gelişimi sağlamak için çeşitli yeteneklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Davies'in stratejik liderlik tanımı stratejik zekânın kavramsallaştırılmasına dayanmaktadır. Bu kavramsallaştırma, üç çeşit bilgelikten oluşur ve stratejik liderlik yetkinliğinin temelini oluşturur (Davies ve Davies, 2006: 134).

- İnsan bilgeliği
- Bağlamsal bilgelik
- Prosedürel bilgelik (Usul bilgeliği)

Bu üç boyut, liderlerin stratejik zekâsının temelini oluşturur ve stratejik liderlik uygulamalarının merkezinde yer alır. İnsan bilgeliği, liderin katılımcılık, paylaşılan

bilgi, yaratıcı düşünme, motivasyon, yetkinlik ve uyumluluk gibi insani unsurları anlama ve bu unsurları yönetme yeteneği ile ilgilidir. Bir liderin ekibi içinde bu değerleri teşvik etmesi ve geliştirmesi, organizasyon içerisinde güçlü bir iş birliği ve yüksek performans kültürü oluşturma temelinin oluşturur. Bağlamsal bilgelik, liderin organizasyonun iç ve dış bağlamını anlama kapasitesi ile ilgilidir. Kültürü anlamak ve geliştirmek, değerleri paylaşmak, ağırları geliştirmek, ilişkileri paylaşmak ve dış çevreyi anlamak gibi unsurları içerir. Bu bilgelik, liderin dış faktörlerin organizasyonun stratejilerine etkisini anlamasını ve buna uygun hareket etmesini gerektirir (Davies ve Davies, 2006). Prosedürel bilgelik, liderin stratejik yaklaşımları belirleme ve stratejik süreçleri uygulama konusundaki bilgi ve becerisine odaklanır. Bu süreç, stratejik planlama, entegrasyon stratejisi, esnek strateji ve merkezi olmayan stratejiyi içerebilir. Lider, bu prosedürel bilgeliği kullanarak, eylemlerin zamanlamasını, öğrenmeyi ve uyum süreçlerini koordine ederek organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlar (Davies ve Davies, 2006: 134-136).



Şekil 2.4: Davies'in Stratejik Liderlik Modeli.

Kaynak: Davies, B. J., ve Davies, B. (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. Educational Management Administration & Leadership, 34(1), 121-139.

Model, liderlerin stratejik zekâ geliştirmek için bu üç boyutta bilgi ve becerilerini entegre etmeleri gerektiğini savunur. Bu entegrasyon, stratejik liderliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kritik öneme sahiptir.

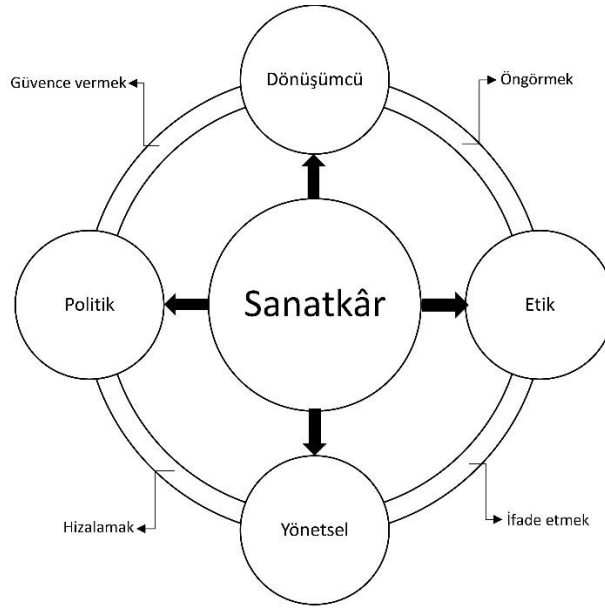
2.1.6.3. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Pisapia (2009) liderlik konusunda farklı bir yaklaşım sunar ve geleneksel hiyerarşik yapıların ötesine geçerek, bir kuruluşun her seviyesinde stratejik düşünmenin önemini vurgular. Pisapia (2009), liderliğin sadece üst yönetim tarafından değil, tüm çalışanlar tarafından uygulanabilecek bir beceri seti olduğunu savunur. Bu yaklaşım, organizasyonların değişen piyasa koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlamak için önemlidir. Bu görüş, sistem perspektifini

korumanın, amaca odaklanmanın, fırsat odaklı düşünmenin, hipotez odaklı yaklaşımları benimsemenin ve organizasyon temelinde sağlıklı ilişkiler kurmanın önemini vurgular. Bu temel alışkanlıklar, liderlerin karmaşık sorunları çözme, fırsatları tanıma ve değerlendirme, eleştirel düşünme ve stratejik planlama becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Stratejik liderlik, aynı zamanda, bir organizasyonun genel hedeflerine ulaşmak için kaynakları akıllıca kullanma ve yönlendirme yeteneğini de içerir. Pisapia'nın (2009: 32) yaklaşımı, organizasyonların stratejik düşünceyi kültürlerine entegre etmelerini, çalışanlarını bu yönde eğitmelerini ve stratejik liderlik özelliklerini sergileyen bireyleri ödüllendirmelerini önerir. Bu yaklaşım, organizasyonların daha yenilikçi, esnek ve rekabetçi olmalarını sağlayarak, istenen sonuçlara ulaşmada daha başarılı olmalarına yardımcı olur.

John Pisapia'nın stratejik liderlik anlayışı, liderlik düşüncesini ve pratiğini zenginleştirmeyi hedefleyen yenilikçi bir yaklaşım sunmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapıların ötesine geçen bu model, kurum genelinde stratejik düşünmeyi teşvik ederek, bireyler arası ve gruplar arası uyumu güçlendirmeyi ve esnekliği artırmayı amaçlar. Pisapia'ya göre (2009), liderliğin merkezi unsuru, her birimdeki bireylerin stratejik düşünceye katılımını sağlamak ve böylece kurumun genel başarısını ve uyumunu desteklemektir.

Stratejik düşünme, bir organizasyonun kaynaklarını (araçları) analiz ederken, amaçlarına uygun yollardan nasıl ulaşabileceğini planlamakla ilgilidir (Pisapia, 2009). Bu süreçte, belirsizliği yönetme kabiliyeti ve yaratıcı çözümler üretme yeteneği önemlidir. Stratejik düşünce kurumun her kademesine nüfuz etmelidir. Liderlik yalnızca üst düzey yöneticilerin sorumluluğu olmaktan çıkıp, her seviyede etkin bir şekilde sergilenmesi gereken bir beceri setidir. Temel bir bileşen olan stratejik yol, her düzeydeki bireyin, organizasyonun stratejik yönüne katkıda bulunma gücünün farkında olması ve bu yönde hareket etmesi gerektiğini vurgular. Bu durum, çalışanların örgütsel bağlılığını ve inisiyatifini artırabilir (Pisapia, 2006). Pisapia'nın stratejik liderlik yaklaşımı, örgütsel başarıyı destekleyen bir çerçeve sunarak, liderlerin anlayışını ve yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmayı amaçlar. Bu model, dinamik ortamlarda, uyarlanabilirlik ve uzun vadeli vizyona odaklanarak, örgütlerin karmaşık zorluklar karşısında sağlam bir dayanıklılık inşa etmelerine olanak tanır.



Şekil 2.5: Stratejik Liderlerin Eylem Setleri.

Kaynak: Pisapia, J. (2009). The strategic leader: New tactics for a globalizing world. New York: Information Age.

Liderlik çarkı olarak da isimlendirilebilecek şekil 2.5, bir liderlik modelini tasvir etmektedir. Model, liderliği bir sanat biçimi olarak ele alır ve stratejik liderliğin dört temel eylem setini – yönetsel, dönüşümcü, politik ve etik – kapsamlı bir şekilde bütünleştirir. Çarkın merkezinde sanatkârlık kelimesi bulunur ve liderliğin sadece prosedürel bir işlem olmadığını, aynı zamanda yaratıcılık ve hassasiyet gerektiren bir beceri olduğunu vurgular.

Çarkın dört yönü, liderin bir organizasyonda başarıya ulaşması için sahip olması gereken ana kabiliyetleri sembolize etmektedir: Öngör, ifade et, hizala ve güvence ver (garantiye al). Bu eylemler, liderin geleceği öngörme, stratejileri açıkça ifade etme, takımı hedeflere göre hizalama ve başarıyı güvence altına alma kapasitelerini temsil etmektedir. Bu model, liderliği sadece işlerin yürütülmesi olarak değil, aynı zamanda daha büyük bir resmi görebilme, etkili iletişim kurabilme, çeşitli çıkarları uyumlaştırabilme ve eylemlerinin sonuçlarına karşı sorumluluk alabilme sanatı olarak tanımlar. Stratejik lider, bu çarkın her bir yönündeki eylemleri ustalıkla kullanarak organizasyonunu başarıya taşıyabilir. Bu süreç, liderin işlevsel yetkinliklerinin yanı sıra kişisel vizyonunu ve etik duruşunu da ön plana çıkaran

kapsamlı bir liderlik anlayışını temsil eder. Bu tez çalışmasında Pisapia'nın stratejik liderlik modeli kullanılacağı için, bu modelde yer alan liderlik boyutları aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

Liderliğin dönüştürücü yanı ve/veya dönüştürücü liderlik, özünde salt yönetimin ötesine geçer. Etkili liderler görevlerin verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken, dönüştürücü liderler bunun ötesine geçerek takipçilerine tam potansiyellerine ulaşmaları için ilham verir ve kurumu daha iyi bir gelecek için ortak bir vizyona doğru iter.

Dönüştürücü liderlik kavramının temelleri, Burns'ün (1978) yaptığı öncü çalışma ile şekillenmiştir. Bu dönemde liderlik yaklaşımlarında önemli iki tarz üzerine yoğunlaşılır: etkileşimci ve dönüştürücü liderlik. Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimi performansla ilgili ödüller ve cezalar üzerinden tanımlayan bir yaklaşımdır. Bu modelde, liderler takipçilerini belirlenen hedeflere ulaşmak için ödüllendirerek veya gerektiğinde cezalandırarak motive eder (Tavanti, 2008). Öte yandan, dönüştürücü liderlik, daha derin, daha kişisel bir bağ kurmayı hedefler. Bu liderlik türünde, liderler takipçilerini sadece mevcut ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirmekle kalmaz, aynı zamanda daha yüksek bir amaç duygusu geliştirmelerine yardımcı olur. Dönüştürücü liderler, bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri ve genellikle bireysel çıkarların ötesine geçerek kolektif hedeflere ulaşmaları için bilinç ve isteklerini artırır. Bu liderlik türü, belirlenen açık bir vizyon çevresinde, takipçilerin motivasyonunu artırarak, etik değerleri ve kişisel gelişimi teşvik ederek onların dönüşümüne odaklanır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263). Dönüştürücü liderlik, özdeşleşme ve ilham verme yoluyla takipçilerin liderleriyle ve ortak hedeflerle bağ kurmalarını sağlar. Liderler, vizyonlarını paylaşılarak, takipçilerini motive ederek ve onları bireysel kapasitelerini aşmaya teşvik ederek bu bağı güçlendirir. Dönüştürücü liderlik, bireylerin ve organizasyonların gelişimine katkıda bulunan dönüştürücü bir etkiye sahiptir (Bass ve Riggio, 2006).

Bass (1985), Burns'ün (1978) çalışmalarını temel alarak dönüştürücü liderliği daha ileriye taşımış, bu alanda çalışmalar yapmış (Bass ve Avolio, 1993; Bass ve Riggio, 2006) ve dönüştürücü liderliği temel boyutlarda detaylandırmıştır. Bu boyutlar

liderin etkisini, ilham vermeyi, zekâyı teşvik etmeyi ve bireysel ihtiyaçlara duyarlı olmayı içerir. İdealleştirilmiş etki, liderin etik standartları somutlaştırarak ve güven inşa ederek rol model olarak işlev görmesini tanımlar (Avolio, Bass ve Jung, 1999). İlham verici motivasyon, liderin tutku ve bağlılık uyandıran bir vizyon sunma yeteneğini ifade eder (Yukl, 2012). Entelektüel uyarım, liderin eleştirel düşünmeyi teşvik ederek ve yeni fikirlerin keşfine alan açarak statükoyu sorgulama kültürünü desteklemesini vurgular (Higgs, 2003). Bireyselleştirilmiş değerlendirme ise, liderin her bir bireyin özgün ihtiyaçlarına ve gelişimine yönelik kişiselleştirilmiş destek sunma pratiğini işaret eder (Bass, Avolio ve Atwater, 1996). Bu dört boyut, dönüşümcü liderliğin temel özelliklerini oluşturur ve liderin takipçileri üzerinde derin ve kalıcı bir etki bırakma kapasitesini artırır. Liderler bu boyutları kullanarak, bireylerin ve grupların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına, vizyon ve değerler etrafında kenetlenmelerine ve zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur. Dönüşümcü liderlik, bu yönleriyle, bireylerin ve organizasyonların sürekli gelişimini teşvik eden bir liderlik anlayışını temsil eder.

Dönüşümcü liderlik, bireysel motivasyonun ötesine geçerek kurumların yaratıcılık ve yenilikçilik iklimini destekleme yeteneğine sahiptir. Dinh vd. (2014) araştırmalarında, entelektüel uyarımın teşvik edilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi sayesinde, yeni fikirlerin ve çözümlerin geliştirilmesine uygun bir ortamın oluşturulduğunu göstermektedir. Ayrıca, Noruzy vd. (2013) dönüşümcü liderlerin, bilgi paylaşımını ve özgür düşünmeyi destekleyen bir örgütsel öğrenme kültürü geliştirdiğini belirtmektedir. Bu durum, dinamik ortamlarda, bir kurumun adaptasyon ve gelişim yeteneğini önemli ölçüde artırabilir.

Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin etkinliği bağlama ve takipçilerin algılarına duyarlıdır. Avolio vd. (2004), liderliğin etkisinin takipçilerin anlayışıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır; örneğin, korku, güvensizlik veya sinizmle dolu ortamlarda liderlerin ilham verme kapasiteleri azalabilir. Diğer taraftan, kültürel faktörler de liderlik etkisini şekillendirebilir, çünkü dönüşümcü liderlik pratiklerinin farklı kültürlerde farklı şekillerde yorumlanabileceği vurgulanmaktadır (House ve Aditya, 1997; House, Wright ve Aditya, 1997). Bu analizler, dönüşümcü liderliğin bireysel ve örgütsel gelişimi teşvik etme gücünü göstermektedir. Liderler,

bir vizyon oluşturarak, tutkuyu teşvik ederek ve yaratıcılığı besleyerek takipçilerini başarılar elde etmeye yönlendirir. Ancak, bu liderlik yaklaşımının başarısı, çeşitli bağlamsal faktörlere de bağlıdır.

Etik ya da ahlak felsefesi, doğru ve yanlış, iyi ve kötü gibi kavramların sistematik olarak araştırılmasına ve insan davranışlarına rehberlik eden ilkelerin gerekçelendirilmesine adanmış temel bir felsefe dalını temsil eder. Felsefenin merkezi bir dalı olan etik, doğru ve yanlış kavramlarını, yol gösterici ilkeleri ve ahlaki yargıların gerekçelendirilmesini araştırır (Usta, 2011: 41-42). Etik olmanın önemi, sadece yasa ve yönetmeliklere uymanın ötesine geçerek, toplumları ve üyelerinin refahını şekillendirecek ideal davranış alanlarına uzanmaktadır. Chapman (1981: 422), özellikle toplumdaki kritik gruplar arasında etik davranışın, -bireysel haklara ve ihtiyaçlara saygı duyulan açık bir toplum olarak- ulusun hayatta kalması için çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Etik hususlar, toplumsal tutarlılığın korunması ve eylemlerin toplumsal ve ekonomik refaha olumlu katkıda bulunmasının sağlanması açısından büyük bir önem taşımaktadır (Chapman, 1981: 422).

Meslek ve araştırma bağlamında etik, uygun eylem ve davranışlar konusunda rehberlik sağlayarak uygulayıcılar ve paydaşlar arasında güven ve dürüstlüğü teşvik eder. Etik, savunmasız nüfusları içeren uygulamalarda esastır ve karmaşık durumları iyi bir şekilde yönetebilmek için ahlaki bir pusula sunar. Etiğin bu temel yönü, çeşitli alanlardaki geçerliliğinin altını çizerek ahlaki ilkelerin eylemleri ve kararları daha iyi olana doğru yönlendirmesini sağlar (Johansson-Stenman, 1998; Singhapakdi vd., 2001). Bir disiplin olarak etik, insan karakterinin, davranışlarının ve toplumsal normların şekillendirilmesinde temel bir rol oynar ve ahlaki ikilemlerin anlaşılması ve çözülmesi için önemli bir çerçeve sağlar (Benn, 2004).

Etik kavramı veya etik çerçevesi, kuruluşlar için de kritik bir öneme sahiptir. Bu çerçeveler, paydaş ilişkilerini şekillendirme, iç dinamikleri yönetme ve toplumsal itibarı koruma açısından temel bir rol oynarlar (Trevino, Weaver ve Brown, 2008). Etik çerçevelerin etkinliğinin ve uygulanişının değerlendirilmesi, kuruluşların etik prensiplere sadık kalmalarını sağlamak için önemlidir. Etik bir kurumsal çerçeve, adalet, dürüstlük ve sosyal sorumluluğu ön planda tutan karar alma ve davranışlar için

sağlam bir temel oluşturur. Bu çerçeveler, karmaşık zorluklarla başa çıkmada ve paydaşların güvenini kazanmada kritik öneme sahiptir (Maak ve Pless, 2006).

Liderlik, çeşitli özellikler, davranışlar ve durumlara odaklanarak derinlemesine incelenmiş bir kavramdır. Liderliğin doğası, değerlerle yoğun bir şekilde ilişkilidir ve bu durum, konunun etik boyutlarını kapsamlı bir şekilde incelemeyi zorunlu kılar. Etik liderlik, ahlaki olarak sağlam davranışlar sergileyen, adalet, hakkaniyet ve saygı gibi temel ilkeleri karar alma süreçlerinde ön plana çıkaran liderleri ifade eder. Bu tür liderlik, sadece mevcut kurallara ve düzenlemelere uymakla kalmaz, aynı zamanda liderin, eylemlerini ve takipçileri üzerindeki etkisini belirleyen, geniş bir değer yelpazesine olan bağlılığını da vurgular (Brown ve Trevino, 2006).

Etik liderliğin temel unsurlarından biri olan bütünlük, liderlerin benimsedikleri değerler ile eylemleri arasındaki tutarlılığı sağlayarak, onları güvenilir ve saygın kişiler yapar. Liderler, karşılaştıkları zorluklar veya ikilemler ne olursa olsun, ahlaki ilkelerine sadık kalarak bu bütünlüğü korurlar (Simons, 2002). Liderin dürüstlüğü, çalışanların bağlılığı, iş tatmini ve örgütün genel performansı gibi olumlu sonuçlarla güçlü bir ilişki içinde olabilir. Bu durum, etik liderliğin sadece bireysel davranışlarla sınırlı olmadığını, aynı zamanda bütün bir organizasyonun refahını ve başarısını da doğrudan etkilediğini ortaya koyar (Palanski ve Yammarino, 2007).

Etik liderlik, başkalarına hizmet etme anlayışını merkezine alır, bu da liderin, takipçilerinin, organizasyonun ve toplumun genelinin refahını kendi çıkarlarından önde tuttuğu bir yaklaşımdır (Greenleaf, 2002). Bu hizmet odaklı zihniyet, liderlik pratiğinin merkezinde paydaşların ihtiyaçlarını konumlandırır, böylece bireylerin ve toplulukların iyi oluşuna öncelik verilir. Etik liderler, bu hizmet etme ilkesini benimseyerek, kendi hedeflerini genel misyonla uyumlu hale getirir ve bu süreçte güven ve ortak bir amaç duygusu yaratır (Khodashenas, Güney ve Güröl, 2020: 2980).

Adalet ve hakkaniyet de etik liderlik için oldukça önemlidir. Etik liderler, bireylerin geçmişlerine veya mevcut konumlarına bakmaksızın herkese eşit ve adil bir şekilde davranma konusunda karardır. Onlar, kararlarını objektif kriterlere dayandırır, kaynakları adil bir şekilde paylaşır ve kayırmacılık veya ayrımcılığa yer vermezler (Trevino, Hartman ve Brown, 2000). Bu yaklaşım, her bireyin kendini

değerli olarak hissettiği, kapsayıcı ve güvenilir bir kurumsal kültürün oluşturulmasına yardımcı olur. Etik liderlik, sadece adil ve hakkaniyetli bir çalışma ortamı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyon içindeki herkesin katılımını ve bağlılığını teşvik eder, böylelikle daha yüksek bir kolektif başarı ve toplumsal katkı sağlanabilir.

Etik liderler, yönetici olarak sorumluluklarının yanı sıra, toplum üzerindeki etkilerinin de bilincindedirler. Bu yaklaşım, onların anlık kâr-zarar hesaplarının ötesinde değer yaratma çabalarını da içerir (Hernandez, 2012). Etik liderlik anlayışı, etik liderlerin sosyal sorumluluk prensiplerini benimsemelerini ve etik meseleleri stratejik planlama süreçlerine dahil etmelerini sağlar, böylece liderler hem kurumun hem de toplumun yararına hizmet ederler. Etik liderliğin oluşturulması rastlantısal bir süreç değildir; kuruluşlar, açık etik politikalar belirleyerek, sürekli eğitim mekanizmaları sunarak bu sürecin önemli bir parçasını oluştururlar. Etik liderler, ahlaki meseleler konusunda proaktif bir şekilde farkındalık yaratır, etik ikilemleri tartışma konusu yapar ve ekiplerinde açık iletişimi teşvik ederek zorluklara ve eleştirilere yer verirler (Brown, Trevino, ve Harrison, 2005).

Etik liderliğin karşılaştığı zorlukları da göz ardı etmemek gerekir. Liderler sıklıkla birbirleriyle çatışan değerler, kısa vadeli sonuçlara yönelik baskılar ve kişisel fedakârlıklar ile karşı karşıya kalabilirler. Bununla birlikte, etik liderliği benimseyen kuruluşların, daha pozitif bir çalışma ortamı, daha düşük suistimal oranları ve daha yüksek çalışan bağlılığı gibi olumlu yönlerle sahip olduğu söylenebilir (Trevino ve Brown, 2004).

Sonuç olarak, etik liderlik, dürüstlük, hizmete adanmışlık, adalet, sorumluluk bilinci ve ahlaki değerlere bağlılık gibi temel değerleri içerir. Bu liderlik anlayışı, bireyler ve topluluklar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan güçlü bir sorumluluk ve etik kültürünün teşvik edilmesinde kritik bir role sahiptir.

Liderlik çarkında yer alan bir diğer parça ise **liderin yönetsel yönünü** ifade eder. Liderliğin ilham veren ve vizyoner yönleri sıkça vurgulansa bile, liderliğin yönetim boyutu da başarı için büyük önem taşır. Etkili liderler, güçlü bir değer temeli üzerine kurulu bir liderlik anlayışının yanı sıra, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakları ve faaliyetleri etkin bir şekilde yönetme, planlama, organize

etme ve kontrol etme gibi temel yönetim beceri ve süreçlerine de sahip olmalıdırlar. Bu yönüyle liderlik, stratejilerin pratikte uygulanmasını ve vizyonların gerçeğe dönüştürülmesini mümkün kılar.

Liderlik sürecinin önemli unsurlarından biri de kaynak tahsisidir. Etkili liderler, organizasyonun başarısına katkıda bulunacak şekilde hem insan hem de maddi kaynakları akıllıca yönetme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu durum, yetenekli çalışanların kazanılması, geliştirilmesi ve bünyede tutulması süreçlerini kapsar. Liderler, çalışanları motive ederek ve onlarda bir aidiyet ve sorumluluk duygusu uyandırarak verimli bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin ötesinde, liderler aynı zamanda bütçe, ekipman, tesis ve teknoloji gibi maddi kaynakların denetimini üstlenirler, bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasını ve organizasyonun genel amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlarlar. Bu kapsamlı yönetim yaklaşımı, liderliğin sadece ilham verici bir nitelikten ibaret olmadığını, aynı zamanda etkili bir organizasyon ve kaynak yönetimi gerektirdiğini vurgular (Yukl ve Mahsud, 2010).

Bir diğer önemli nokta, liderlerin geliştirdikleri vizyon ve stratejilerin pratik uygulamalara başarıyla dönüştürülmesi sürecidir. Çoğu zaman liderler, ilgi çekici vizyonlar ve kapsamlı stratejiler oluşturma konusunda yeteneklidirler ancak bu planların somut eylemlere ve net hedeflere çevrilmesinde zorluk çekebilirler. Bu durum liderliğin yönetim yönünü ifade eder ve stratejik planları belirgin hedeflere ve uygulanabilir taktiklere dönüştürme yeteneğini gerektirir. Etkili liderler, büyük projeleri yönetilebilir parçalara ayırma, görevleri uygun kişilere devretme ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını denetleyerek ilerlemeyi sürekli takip etme becerisine sahiptir. Bu süreç, strateji ile uygulama arasındaki potansiyel boşluğu kapatmanın kritik bir yoludur.

Ayrıca, güçlü liderlik yönetimi, veriye dayalı karar verme sürecini benimsemeyi de içerir. Liderlerin karar verme süreçlerinde veri toplama, analiz etme ve yorumlama yetenekleri oldukça önemlidir (LaValle vd., 2011). Bu süreç, organizasyonel performans göstergeleri, pazar eğilimleri ve paydaş geribildirimleri gibi çeşitli kaynaklardan gelen bilgilerin değerlendirilmesini içerir. Veriye dayalı karar

verme sayesinde sezgi ve kişisel deneyimlerin ötesine geçilerek, liderlik, daha sağlam, kanıta dayalı kararlar alma yönünde güçlendirilir. Bu yaklaşım, liderlik pratiğinde bilinçli ve ölçülebilir adımlar atılmasını sağlar ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunur.

Süreç optimizasyonu, liderlik yönetiminin temel işlevlerinden biridir. Liderler, organizasyon içindeki verimliliği artırma, israfı en aza indirme ve işlemleri daha akıcı hale getirme konusunda sürekli olarak yenilikçi yollar ararlar. Bu süreç, mevcut iş akışlarının detaylı bir şekilde incelenmesi, çalışanların geri bildirimlerinin aktif olarak alınması ve mümkün olduğunda teknolojik çözümlerin entegrasyonunu içerir. Liderler, faaliyetlerdeki darboğazları ve gereksiz yinelemeleri tespit ederek kaliteyi koruyup üretkenliği artırmayı hedefler (Hammer ve Champy, 2009).

Çatışma yönetimi ise, liderler için kaçınılmaz bir zorluk ve önemli bir beceridir. Liderler, çeşitlilik arz eden çıkarlar ve bakış açıları arasında denge kurarken, farklı görüşlerin yapıcı bir biçimde ortaya konulabileceği, sağlıklı tartışmaların teşvik edildiği bir ortam yaratmalıdır. Etkili liderlik yönetimi, çatışmaların zamanında ve adil bir şekilde çözülmesini sağlamak için arabuluculuk yapmayı, taraflar arasında ortak bir zemin bulmayı ve uzlaşmaya varmayı içerir. Bu durum, çalışma ortamında iş birliğinin sürdürülmesine katkıda bulunur ve organizasyonun daha verimli çalışmasını sağlar (Saeed vd., 2014).

Liderlik yönetiminin önemli bir boyutu, liderlerin kendilerini yönetme yeteneğidir. Bu durum, liderlerin öz-farkındalık seviyesine, kendi güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde tanıma kapasitesine ve sürekli öğrenme ile kişisel gelişime aktif olarak katılımına dayanır. Kendi kendini yönetmek, liderlerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmeyi ve çoğu zaman çatışan talepler arasında etkili bir denge kurmayı gerektirir (Day, 2000). Liderliğin yönetim yönü, teknik ve süreç odaklı becerilerin ötesine geçen, dinamik ve çok boyutlu bir yapıdır. Etkili liderlik, etkili iletişim, iş birliği yapma ve uyum sağlama gibi sosyal becerileri teknik becerilerle entegre etmeyi içerir. Özetle, liderlik yönetimi, insanları, kaynakları ve süreçleri etkili bir şekilde yönetmenin yanı sıra, liderin kendisini yönetme becerisini de kapsar; bu

beceri liderin etkinliğinin artmasında ve organizasyonel hedeflere ulaşmasında önemli bir etmen olur.

Liderlik, özellikle karmaşık sosyal ve kurumsal ortamların içinde, siyasetle iç içe geçmiş bir yapıdadır. **Politik liderlik veya liderliğin politik yönü**, güç dinamiklerini ustalıkla yönlendirme, çeşitli paydaşları etkileyebilme yeteneği ve stratejik ortaklıklar kurma kapasitesini kapsar. Etkili liderler, kurumsal ortamlarda başarılı bir şekilde yol alabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için, resmi otoriteye bağımlı olmaksızın çevrelerindeki etkileme konusunda yetenekli olmaları gerektiğinin farkındadırlar (Morrell ve Hartley, 2006).

Politik liderlik, temelde gücün doğasını anlama ve bu gücü yönetme yeteneği ile ilgilidir. Güç, sadece resmi bir pozisyondan ya da unvandan kaynaklanmaz; aynı zamanda uzmanlık, karizma, ilişkiler ve bilgiye erişim gibi etmenlerden de beslenir. Politik açıdan bilge liderler, farklı güç kaynaklarını nasıl etkili bir şekilde kullanacaklarını, ne zaman otoriteyi devreye sokacaklarını ve ne zaman ikna veya müzakere yöntemlerine başvuracaklarını iyi bilirler. Bu beceriler, liderlerin karmaşık ve rekabetçi ortamlarda manevra yapmalarına, etkili stratejiler geliştirmelerine ve başarıya ulaşmalarına olanak tanır (Ammeter vd., 2002).

Etkileme gücü, politik liderliğin temel bir yönüdür. Etkili liderler, başkalarını ikna etme, fikirleri şekillendirme ve girişimler için geniş çapta destek toplama kabiliyetine sahiptirler. Bu tür bir etkileme, güçlü argümanlar geliştirme, güven inşa etme, ortak değerlere hitap etme gibi çeşitli unsurların birleşiminden kaynaklanır (Aldair, 2005).

Politik açıdan yetkin liderler, koalisyon ve ittifak kurma konusunda da ustadırlar. Bu liderler, çok az hedefin bireysel çabalarla başarılabileceğinin bilincindedir; genellikle başarı, stratejik ortaklıkların kurulması ve önemli paydaşların desteğinin sağlanmasına dayanır. Bu süreç, karşılıklı yarar sağlayacak düzenlemeler oluşturmak, ortak çıkarlara sahip birey ve grupları tespit etmek ve bir koalisyon içinde ortaya çıkabilecek potansiyel çatışmaları becerikli bir şekilde yönetmek anlamına gelir. Bu şekilde, liderler, hedeflerine ulaşmak için gerekli geniş tabanlı destek ve iş birliğini başarılı bir şekilde inşa edebilirler (Pfeffer, 1993).

Liderliğin politik tarafı, rekabetçi çıkarları dengede tutmayı ve çeşitlilikle dolu paydaş ortamlarında ustalıkla manevra yapmayı gerektirir. Kurumlar ve topluluklar, çeşitli bakış açılarına, hedeflere ve önceliklere sahip bireylerden oluşur. Etkili liderler, bu farklılıkları bir araya getirerek, çeşitli görüşleri dinleyip, diyalogu teşvik eder ve karmaşık sorunları herkesin yararına olacak şekilde çözümlemek için ortak bir zemin ararlar. Aynı zamanda, bu süreç bir ölçüde sosyal zekâ ve toplumun veya organizasyonun derinlerindeki dinamikleri anlama yeteneğini de içerir. Bu alanda etkili olan liderler, resmi olmayan ağları, kuralları ve bireylerin neyin peşinde olduğunu çözümleyebilir. Bu derinlemesine anlayış, liderlere potansiyel engelleri önceden görmeleri, muhtemel destekçileri tanımlamaları ve direnci azaltıcı stratejiler geliştirmeleri için gerekli araçları sağlar. Bu yetenekler, liderlerin karmaşık ortamlarda etkili bir şekilde hareket edebilmelerini ve farklı grupları birleştirerek kolektif hedeflere ulaşabilmelerini mümkün kılar (Ammeter vd., 2002; Ferris vd., 2005).

Liderliğin politik yanı, güçlü bir araçtır ve hem büyük hedefleri başarmak için hem de daha olumsuz sonuç verebilecek amaçlar doğrultusunda kullanılabilir. Etik liderler, siyasi yeteneklerini adaleti, kapsayıcılığı ve pozitif değişimi teşvik etmek için kullanırken; kişisel çıkarları önceliklendiren liderler, güçlerini korumak veya kendi gündemlerini ön planda tutmak için manipülasyon yapabilir ve bölünmeleri körükleyebilir. Politik liderlik, karmaşık sosyal ve kurumsal çevrelerde yön bulmanın kritik bir bileşenidir. Güç dinamiklerini kavrama, etkileşim stratejileri geliştirme, stratejik ittifaklar kurma, çelişen çıkarları yönetme ve sosyal zekâ kullanma yeteneklerini içerir. Etik bir şekilde uygulandığında, politik liderlik, liderlerin zorlukların üstesinden gelmesine ve topluluğun ya da kuruluşun yararına önemli katkılarda bulunmasına yardımcı olabilir, böylece liderler gelişmeyi teşvik edebilir. Politik liderliğin gücü, kullanım şekline bağlı olarak, toplum için büyük faydalar sağlayabileceği gibi, yanlış yönlendirildiğinde zararlı sonuçlar da doğurabilir (Ammeter vd., 2002; Morrell ve Hartley, 2006: 485)

Pisipia (2009: 32) çalışmasında dört farklı stratejik liderlik yönüne değinmekle birlikte, hem sonraki çalışmalarda hem de Türkçe ölçek uyarlamalarında beşinci bir boyut olarak ilişkisel yön de dahil edilmiştir (Kılınçkaya, 2013; Çoban, 2016). Bu çalışmada da beş boyut üzerinden bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda

ilişkisel liderlik yönü son boyutu oluşturmaktadır. İlişkisel liderlik, bireysel başarılarından ziyade kişiler arası ilişkiler, güven oluşturma ve topluluğun iyiliği için bireylerin güçlendirilmesine odaklanır. Bu yaklaşım, başarının bir liderin yeteneklerinden çok, onun takipçileri ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesine bağlı olduğunu öne sürer. Temel alınan fikir, güvenilir liderlerin, sözlerinde ve eylemlerinde tutarlılık göstererek ve dürüstlük ile hareket ederek takipçilerinin refahını ön planda tutmalarıdır (Uhl-Bien, 2006). Liderler, bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri, risk alabilmeleri ve hatalarını korkusuzca kabul edebilmeleri için bir alan yaratırlar. Bu güven atmosferi, takipçilerin daha fazla katılımında bulunmasını ve gönüllü çaba göstermelerini sağlar, böylece topluluk genelinde bir iyileşme ve gelişme ortamı oluşur (Dirks ve Ferrin, 2002).

İlişkisel liderlik, iş birliğine ve kolektif karar alma süreçlerine büyük önem veren bir yönetim anlayışıdır. Liderler bu modelde, ekip üyelerinden aktif olarak katkı isteyerek, onları problem çözme sürecine aktif bir şekilde katılmaya davet eder ve çeşitliliği, farklı perspektiflerin getirdiği zenginliği kabul ederler (Komives, Lucas ve McMahon, 2009). Ekip olarak birleşik bir zekânın, genellikle tek bir bireyin kavrayışından daha üstün olduğuna inanırlar ve bu durumun daha kapsamlı ve bilgilendirici kararlara yol açtığını vurgularlar. İş birliği üzerine kurulu bu yaklaşım, takım üyeleri arasında bir aidiyet ve müşterek sorumluluk hissinin pekişmesine olanak tanır.

İlişkisel liderlikte önemli bir diğer konu da güçlendirmedir. Liderler, takipçilere özgürlük sağlama, profesyonel gelişimleri konusunda destek verme ve takipçileri inisiyatif kullanmaları için teşvik etme yoluyla onları güçlendirir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu liderlik tarzını benimseyenler, takım üyelerinin yeteneklerine güven duyarak, yaratıcılığın ve yeniliğin gelişimine katkıda bulunurlar. Böyle bir yaklaşım hem bireysel hem de kolektif düzeyde güçlü bir etki oluşturur ve ekip veya organizasyon içindeki etkinliği artırır.

Ayrıca, ilişkisel liderlik, liderlerin takipçilerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını gerektirir. Liderler takipçilerini aktif bir şekilde dinleyerek, takipçilerin ihtiyaç ve endişelerini dikkate alarak, insan odaklı bir liderlik

sergilerler (Komives, Lucas ve McMahon, 2009). Bu yaklaşım, bireyleri sadece performans hedeflerini aşmaya değil, aynı zamanda bir aidiyet ve destek hissiyle motive olmaya teşvik eder, böylece çalışma ortamında pozitif bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar.

İlişkisel liderlik, yalnızca yakın çalışma ekibini değil, aynı zamanda daha geniş paydaş ağını da kapsayan bir yaklaşım sunar. Bu liderlik modelini başarıyla uygulayan liderler, stratejik ortaklıklar kurarak, farklı departmanlar ve kuruluşlar arasında iş birliğini teşvik ederek ve ortak amaçlara doğru etkili bir şekilde ilerlemek için müzakereler yaparak geniş bir iş birliği ağı oluştururlar (Uhl-Bien, 2006). Sistemler arasındaki bağlantıların farkında olan bu liderler, iş birliğini teşvik eden bağlar kurmada etkili iletişim becerilerini kullanırlar. Bu liderler, ilişki kurma yeteneklerini geliştirme yoluna giderler ve açık iletişim, geri bildirim ve destek sağlama gibi unsurları kurumsal kültürün temeli haline getirirler. Bu yaklaşım, kuruluş içinde pozitif bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunur. Güçlü ilişkisel liderliğe sahip kuruluşlarda, çalışanlar daha yüksek düzeyde bağlılık ve iş tatmini gösterir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). İlişkisel liderler, kapsayıcı ve yenilikçi kültürün oluşturulmasında merkezi bir role sahiptir, bireysel ve kurumsal sonuçların güçlenmesine yardımcı olur.

Özetle, ilişkisel liderlik, işin insan boyutuna derinlemesine odaklanır. Güven inşa etme, iş birliği ve başkalarını güçlendirme, bir aidiyet duygusu yaratma gibi unsurları içerir. Bu tür liderler, paydaşların ihtiyaçlarını ön planda tutar, güçlü ortaklıklar kurar, açıklık ve destek kültürünü teşvik eder ve sonuç olarak, üretken ve yenilikçi bir çalışma ortamı ve organizasyon oluştururlar. Bu yaklaşım, liderlik pratiğinde insan unsurunun merkezde olduğu bir anlayışı temsil eder, bireyler arası ilişkilerin kurumun genel başarısı üzerindeki önemini vurgular.

2.1.7. Stratejik Liderliğin Organizasyonlara Sağladığı Katkılar

Stratejik liderlik, özellikle hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin hüküm sürdüğü ortamlarda, bir organizasyonun uzun vadeli başarısını şekillendirmede önemli bir faktör olarak ön plana çıkar. Stratejik liderler, vizyoner düşünceleri ve öngörülerıyla, kuruluşun gelecekteki yönünü belirleyerek, organizasyonel uyumu

güçlendirir, yenilikçiliği destekler ve sürdürülebilir başarı için stratejik kararlar alır (Jaleha ve Machuki, 2018: 126-127).

Bu liderlik biçiminin temelde sağladığı katkı, kuruluşa net bir yön ve amaç sunma yeteneğidir. Stratejik liderler, geleceğe yönelik çekici ve ilham verici vizyonlar oluşturarak, kuruluşun gelecekte nereye gitmesi gerektiğini ve bunun neden önemli olduğunu açıkça tanımlar. Pazar eğilimlerini, teknolojik yenilikleri ve rekabetçi dinamikleri derinlemesine analiz ederek, karşılaşılabilecek fırsatları ve tehditleri belirlerler. Bu derinlemesine analiz, stratejik liderlerin, kuruluşun uzun vadeli hedeflerini ve amaçlarını belirlemelerine ve bu hedefler doğrultusunda tüm organizasyonu yönlendirmelerine olanak tanır (Schaedler, Graf-Vlachy ve König, 2022: 9). Bu süreçte, stratejik liderler, organizasyon içinde birleştirici bir amaç oluşturarak, çalışanları motive eder, kaynak dağılımını düzenler ve karar verme süreçlerine yön vererek net bir odak sunar. Ayrıca, stratejik liderlik, kuruluşun yenilik yapma kapasitesini de önemli ölçüde etkiler. Stratejik liderler, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik ederek, kuruluşun mevcut ve gelecekteki zorluklara adaptasyonunu ve bu zorluklardan fırsatlar yaratma yeteneğini artırır. Bu durum, sadece yeni ürün veya hizmet geliştirmeye sınırlı değildir, aynı zamanda iş süreçlerinde, organizasyonel yapıda ve stratejik yaklaşımlarda yenilik yapmayı da kapsar. Stratejik liderler, risk almayı ve öğrenmeyi destekleyen bir kültür oluşturarak, sürekli iyileştirme ve dönüşüm arayışını bir norm haline getirir (Cortes ve Herrmann, 2021: 231).

Stratejik liderlerin karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik önceliklerini göz önünde bulundurmaları, organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler. Bu süreç, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri dengeli bir şekilde ele almayı ve gelecek nesillere yönelik sorumlulukları dikkate almayı içerir. Stratejik liderlik, kuruluşun sadece mevcut başarısını etkilemez, aynı zamanda organizasyonun sürdürülebilir olmasını da sağlar. Stratejik liderlik, organizasyonel vizyonu netleştirme, uyumu artırma, yenilikçiliği teşvik etme ve sürdürülebilir kararlar alma konularında kritik bir role sahiptir. Bu liderlik yaklaşımı, kuruluşları geleceğe taşıyan, adaptasyon ve dönüşümü destekleyen ve uzun vadeli başarıya ulaşmada esas olan stratejik bir çerçeve sunar (Hitt ve Duane, 2002).

Stratejik liderlerin, kurum içindeki uyumu sağlama konusundaki rolleri oldukça önemlidir. Bu liderler, stratejilerin bölümsel planlara dönüştürülmesini ve ekip hedeflerinin kuruluşun genel misyonu ve vizyonunu desteklemesini sağlayarak, organizasyonun her seviyesinde koordinasyon ve uyumu teşvik ederler (Blackmore ve Blackwell, 2006). Departmanlar ve ekipler arasındaki engellerin kaldırılması konusunda önemli adımlar atan stratejik liderler, öncelikler konusunda genel bir fikir birliği yaratılmasını sağlarlar. Şeffaflık, açık iletişim ve iş birliğine dayalı sorun çözme yöntemlerini teşvik ederek, çalışanların kendi rollerinin genel hedeflere nasıl katkı sağladığını anlamalarına yardımcı olurlar. Bu şekilde, tüm organizasyonun aynı yönde hareket etmesini sağlayarak, iş süreçlerinde verimliliği artırır, gereksiz iş yükünü azaltır ve genel performansı iyileştirirler.

Stratejik liderlik, hızla gelişen pazarlarda rekabetçi kalabilmek için gerekli olan yenilikçilik odaklı kültürü destekler. Günümüz iş dünyasında, stratejik liderler, sadece mevcut iş yapma yöntemlerine bağlı kalmak yerine, hesaplanmış riskler almayı ve yeni fikirler denemeyi teşvik ederler. Yaratıcı düşünmeyi ve yeni fikirler üretilmesini desteklerler, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya iş modellerinin geliştirilip piyasaya sürülmesi için gerekli kaynakları sağlarlar. Stratejik liderlerin bu proaktif ve yenilikçi yaklaşımı, teknolojik gelişmelere ve değişen tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamak için önemli bir özelliktir (Barron, Henderson ve Newman, 1995).

Stratejik liderlik, bir organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlama konusunda önemli bir kavramı ifade etmektedir. Liderler hem iç hem de dış ortamlarda karşılaşılan zorluklara ve fırsatlara karşı duyarlı ve esnek olmalı, aynı zamanda kurumun bütün seviyelerinde uyum ve yenilikçiliği teşvik edecek stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu durum, sadece mevcut başarının sürdürülmesini değil, aynı zamanda gelecekteki büyüme ve gelişim için sağlam bir temel oluşturmayı da kapsar (Daily vd., 2002). Stratejik liderlik, kuruluşların uzun süreli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir unsurdur, çünkü liderlerin ileriye dönük ve bilinçli kararlar alması, mevcut operasyonel ihtiyaçlar ile uzun vadeli hedefler arasında dengeli bir strateji geliştirmeyi gerektirir. Stratejik liderler, kuruluşun gelecekteki zorluklara hazır olmasını sağlamak için gerekli kaynakları ve yetenekleri tanımlayıp, bu doğrultuda harekete geçerler (Schoemaker, Krupp ve Howland, 2013). Bu süreçte,

sürdürülebilirlik, karar alma mekanizmalarında merkezi bir role sahiptir, finansal başarıların yanı sıra sosyal, çevresel ve ekonomik etkiler de dikkate alınır.

Stratejik liderlik, kuruluşların karmaşık çevrelerde etkili bir şekilde yönlendirilmesi, uyum sağlanması, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve sürdürülebilir kararlar alınması gibi temel unsurları içerir. Bu liderlik yaklaşımı, net bir yön belirleyerek, organizasyonel uyumu güçlendirerek, yenilikçilik süreçlerini yönlendirerek ve çevresel, sosyal ve ekonomik etkiler temelinde bilinçli kararlar alarak kuruluşları geleceğe taşır. Böylece, stratejik liderler, kuruluşlarının belirsizliklerle dolu bir dünyada istikrarlı ve başarılı bir şekilde ilerlemesini sağlar (Boal ve Hooijberg, 2000).

Sonuç olarak, stratejik liderlik, kuruluşların sadece günümüzde değil, aynı zamanda gelecekte de başarılı olmaları için kritik öneme sahiptir. Bu liderlik tarzını benimseyen ve yeteneklerini geliştirmeye yatırım yapan kuruluşlar, önemli rekabet avantajları elde eder ve geniş bir paydaş yelpazesine değer sunar. Stratejik liderler, kuruluşlarını sürdürülebilir bir başarıya ve uzun vadeli büyümeye yönlendirirken, tüm kararlarında kuruluşun genel iyiliğini gözetirler.

2.1.8. Alanyazında Stratejik Liderlik Çalışmaları

Stratejik liderlik hem teorik hem de ampirik olarak birçok farklı yazar tarafından ele alınmıştır. Bağımsız bir kavram olarak tekil bir şekilde ele alındığı gibi farklı kavramlarla birlikte de çalışılmıştır. Tablo 2.2’de alanyazında stratejik liderlik çalışmalarına dair bir özet sunulmaktadır. Tabloda yer alan çalışmalar tez kapsamında değerlendirilen diğer değişkenleri (örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans) içermekle birlikte, farklı değişkenleri de konu almaktadır.

Tablo 2.2: Alanyazında Stratejik Liderlik Çalışmaları

Yazar / Yıl	Başlık	Yayınlandığı Yer	Yöntem	İncelenen Değişkenler	Bulgular
Elenkov, Judge ve Wright (2005)	Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study	Strategic Management Journal	Ampirik	Stratejik liderlik, inovasyon etkisi	Anket verileri aracılığıyla üç farklı sosyal kültürden altı ülkeyi kapsayan bu araştırmada, stratejik liderlik davranışlarının, ürün-pazar yenilikleri ve yönetim yenilikleri üzerindeki olumlu ve güçlü etkileri tespit edilmiştir.
Jansen, Vera ve Crossan (2009)	Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental dynamism	The Leadership Quarterly	Ampirik	Stratejik liderlik, çevresel türbülans	Çalışma, liderlik davranışları ve yenilikçi sonuçlar arasındaki uyumdan ziyade uyumsuzlukların dinamik ortamlarda önemli olduğuna dair bilgiler sunmaktadır.
Abdelgawad vd. (2013)	Strategic Leadership and Entrepreneurial Capability for Game Change	Journal of Leadership & Organizational Studies	Teorik	Stratejik liderlik, girişimcilik yeteneği	Çalışmada stratejik liderliğin örgütlerin girişimcilik yeteneğini geliştirmede önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır.
Lee ve Welliver (2018)	The Role of Strategic Leadership for Learning on the Relationship Between Training Opportunities and Salesperson job Performance and Commitment	European Journal of Training and Development	Ampirik	Stratejik liderlik, öğrenme fırsatları, iş performansı, örgütsel bağlılık	Stratejik liderlik, algılanan öğrenme fırsatları, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir dolaylı etkiye sahiptir.
Jaleha ve Machuki (2018)	Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature	European Scientific Journal	Teorik	Stratejik liderlik, organizsyon performansı	Stratejik liderliğin performans üzerindeki doğrudan etkisinin tartışmalı olduğu varsayımı ileri sürülmektedir.
Budisusetio, Sule ve Febrian (2019)	Human Capital Strategy Model For Improving Business Unit Performance,	Journal of Entrepreneurship Education	Ampirik	Stratejik Liderlik, çevresel türbülans,	Stratejik liderlik, işletme kültürü ve insan sermayesi stratejisi üzerinde etkiye sahiptir.

	Based On Environmental Turbulence, Strategic Leadership And Organizational Culture (A Survey On Unit Business Indonesian Telecommunication Operator)			örgüt kültürü, işletme birim performansı	
Birasnav ve Bienstock (2019)	Supply Chain Integration, Advanced Manufacturing Technology, and Strategic Leadership: An Empirical Study	Computers & Industrial Engineering	Ampirik	Tedarik zinciri entegrasyonu, gelişmiş üretim teknolojileri, stratejik liderlik	Araştırma sonuçları, üst düzey yöneticilerin gösterdiği etkileşimci liderlik tarzının, imalat şirketlerinde iç birlikteliği artırdığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, bu yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ve atölyelerde kullanılan gelişmiş üretim teknolojileri, şirketlerin dış tedarikçilerle olan ilişkilerini güçlendirmektedir. Küçük imalat firmaları gelişmiş teknolojilere büyük önem verdiğinde, bu firmaların dönüşüm yaratan liderlerle birlikte müşterilerle daha sıkı ilişkiler kurduğu belirlenmiştir.
Abrudan vd. (2022)	Strategic Leadership, Environmental Uncertainty, and Supply Chain Risk: An Empirical Investigation of the Agribusiness Industry	Agricultural Economics/Zemede lska Ekonomika	Ampirik	Stratejik liderlik, çevresel belirsizlik, tedarik zinciri riski	Stratejik liderlik, çevresel belirsizliklerin neden olduğu tedarik ve teslimat risklerini azaltmaktadır. Belirsizliklerin yoğun olduğu durumlarda, işletmeler genellikle daha fazla riskle karşı karşıya kalır; fakat güçlü stratejik liderlik sayesinde bu belirsizlikler etkin bir şekilde yönetilebilir ve riskler en aza indirgenebilir.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.2. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, günümüzün hızla değişen iş dünyasında şirketlerin sürdürülebilir başarı sağlamasının kritik bir unsuru haline gelmiştir. Bu kavram, özellikle dinamik piyasa koşullarına ve teknolojik ilerlemelere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanır (Sharifi ve Zhang, 1999). 21. yüzyılda örgütsel çeviklik, firmaların rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajlarını korumaları için temel bir strateji olarak yer almaktadır (Harraf vd. 2015: 675).

Örgütsel çevikliğin temel önemi, değişen müşteri taleplerine, pazar koşullarına ve teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu adaptasyon yeteneği, örgütlerin rekabetçi kalmalarını sağlar ve onları beklenmedik değişimlere karşı daha dirençli hale getirir (Lu ve Ramamurthy, 2011: 932). Ayrıca, çevik organizasyonlar yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ve piyasaya sürülmesinde daha etkilidir, bu durum organizasyonların uzun vadeli başarılarını destekler (Overby, Bharadwaj ve Sambamurthy, 2006: 120).

Çevikliğin bir başka önemli yönü, müşteri memnuniyeti ve müşteriye odaklanma ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Çevik organizasyonlar, müşteri geri bildirimlerini hızla ürün ve hizmet geliştirme süreçlerine entegre edebilir ve bu şekilde müşteri sadakatini ve pazar payını artırabilir (Conboy, 2009). Bu durum, özellikle hızlı değişen tüketici tercihlerinin ve kısa ürün yaşam döngülerinin olduğu sektörlerde kritik öneme sahiptir. Örgütsel çeviklik, rekabet avantajı elde etme, müşteri memnuniyetini artırma, teknolojik yeniliklere adapte olma ve sürdürülebilir başarı sağlama açısından şirketler için oldukça önemlidir. Örgütsel çevikliğin, iş dünyasının geleceğini şekillendirmede merkezi bir rol oynamaya devam etmesi beklenebilir.

Çalışmanın bu bölümünde çeviklik ve örgütsel çeviklik kavramları, örgütsel çevikliğin boyutları, örgütsel çeviklik özellikleri, örgütsel çevikliğin faydaları ve zorlukları aktarılmıştır. Ek olarak alanyazından örgütsel çeviklik çalışmalarına yer verilmiştir.

2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik kavramı, genellikle hızlı ve esnek yanıt verme yeteneği olarak tanımlanır. Sadece değişimlere hızlı adapte olmakla kalmayıp, aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişmeyi de içerir. Geniş bir yelpazede kullanılan ve birçok disiplinde önemli bir kavram olarak kabul edilen çeviklik, esneklik ve hızlı adaptasyon yeteneği ile karakterize edilen bir özelliktir. Çeviklik, özünde, değişen koşullara ve beklenmedik durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, dinamik çevrelerde başarılı olmak için gerekli olan esneklik, hız, proaktiflik ve sürekli iyileştirme unsurlarını içermektedir (Conboy, 2009: 330).

Çeviklik, öncelikle hız ve esneklik olmak üzere iki temel boyutta ele alınabilir. Hız, değişikliklere veya zorluklara yanıt verme zamanlamasını ifade eder. Esneklik ise, değişen ihtiyaçlara ve durumlara uyum sağlayabilme kapasitesidir. Bu iki özellik, çevikliğin temelini oluşturur ve çeviklik, bu iki unsurun etkileşimiyle ortaya çıkan bir dinamik yetenek olarak kabul edilir (Tallon, 2007: 152). Çeviklik aynı zamanda proaktif bir yaklaşımı gerektirir. Bu yaklaşım, yalnızca mevcut duruma hızlı uyum sağlamayı değil, aynı zamanda gelecekteki olası değişimleri öngörerek buna göre hazırlık yapma yeteneğini de içerir. Proaktif yaklaşım, çevikliğin sadece reaktif bir özellik olmadığını, aynı zamanda geleceğe yönelik planlama ve stratejik düşünme ile ilişkili olduğunu gösterir (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003: 237).

Örgütsel çeviklik ise, çeviklik kavramının organizasyon düzeyinde genişletilmiş bir uygulamasıdır. Goldman ve Nagel (1993) tarafından, örgütlerin değişen müşteri taleplerine ve pazar koşullarına hızla uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu yetenek rekabetçi bir avantaj sağlamak ve piyasadaki belirsizliklere karşı dayanıklı olmak için gereklidir. Örgütsel çevikliğin temelleri esnek üretim sistemlerinin prensiplerine dayanır ve bu durum ürün ve hizmetlerin hızla müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmesini sağlar (Harraf vd., 2015: 676).

Örgütsel çeviklik, günümüz iş dünyasının hızla değişen koşullarına hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini ifade eder. Bu kavram, 1990'ların başında yazılım geliştirme süreçlerindeki çevik metodolojilerin ortaya çıkışıyla birlikte daha

geniş bir bağlamda popülerlik kazanmaya başlamıştır (Conboy, 2009). Örgütsel çeviklik, rekabet avantajı sağlamak ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için gerekli olan hızlı karar alma, esneklik ve sürekli öğrenme yeteneklerini kapsar (Sharifi ve Zhang, 1999). Şirketlerin değişen iş ortamlarına uyum sağlayabilmesi ve hayatta kalabilmesi için kritik bir faktör olarak görünmektedir.

Sharifi ve Zhang (1999), örgütsel çevikliği, “piyasa değişikliklerine hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme ve bu değişikliklerden yararlanma kapasitesi” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, örgütsel çevikliğin sadece iç süreçlerin hızlandırılmasını değil, aynı zamanda dış çevresel değişikliklere karşı duyarlılığı da içerdiğini vurgular. Örgütsel çeviklik, dışsal ve içsel çevrelerdeki hızlı ve öngörülemeyen değişikliklere karşı insanların ve süreçlerin adapte olabilmesi yeteneği olarak da tanımlanır (Tallon vd., 2019). Esnek organizasyonlar, bu değişikliklere hızlı yanıt verebildikleri ve organizasyonel değişiklikleri zamanında gerçekleştirebildikleri için daha fazla hayatta kalma şansına sahiptir. Örgütsel çeviklik, şirketlerin rekabetçi kalmalarını sağlayan ve daha dinamik pazar koşullarında var olabilmelerini mümkün kılan bir faktördür.

Dinamik yetenekler çalışması (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), örgütsel çevikliğin akademik çalışmalarda daha derinlemesine incelenmesine olanak tanımıştır. Bu yaklaşım, şirketlerin sürekli değişen çevrelerde nasıl hayatta kalabileceğini ve başarılı olabileceğini açıklamaktadır. Dinamik yetenekler bir şirketin varlıklarını ve yeteneklerini yeni pazar fırsatlarına yönlendirme, iş süreçlerini dönüştürme ve kurumsal bilgiyi yeniden yapılandırma kapasitesini içerir. Bu kapsamda, Eisenhardt ve Martin (2000), hızlı ve esnek stratejik hamlelerin organizasyonel çeviklikte merkezi bir rol oynadığını vurgulamışlardır.

Örgütsel çeviklikle ilgili yaklaşımlar ve modeller üzerine yapılan çalışmalar, organizasyonların iç ve dış dinamiklere proaktif bir şekilde yanıt verme ve sürekli olarak değişime uyum sağlama gerekliliğini ortaya koymuştur (Nafei, 2016: 297; Nijssen ve Paauwe, 2012: 3319). Stratejik esneklik ve dinamik yetenekler gibi kavramlar, bu yaklaşımın temelini oluşturur. Stratejik esneklik, şirketlerin stratejik değişiklikleri hızla uygulayabilme ve işletme stratejilerini değişen pazar koşullarına göre yeniden şekillendirebilme kabiliyetini vurgular (Brozovic, 2018: 3). Dinamik

yetenekler, işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarında rekabet avantajı sağlamak için var olan kaynaklarını nasıl yeniden yapılandırabileceklerini ve yenilikçi yaklaşımlarla nasıl yeni kaynaklar oluşturabileceklerini açıklar (Barreto, 2010: 256).

Sharifi ve Zhang (1999: 16), örgütsel çevikliğin, değişime uyum sağlamanın yanı sıra müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlara hızla cevap verme kapasitesini de içerdiğini belirtmişlerdir. Örgütsel çeviklikle ilgili çalışmalarında, müşteri odaklılık, değişen piyasa koşullarına hızlı yanıt verebilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme yeteneklerinin, örgütsel çeviklik için temel bileşenler olduğunu vurgulamışlardır. Sharifi ve Zhang'a (1999; 8) göre, örgütsel çeviklik kavramı müşteri ihtiyaçlarını derinlemesine anlama ve bu ihtiyaçlara cevap verme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, örgütsel çeviklik sürekli kendini yenileyebilme ve adaptasyon sağlayabilme yeteneklerini de kapsar, bu yetenekler işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için kritik öneme sahiptir.

Örgütsel çevikliğin temelinde belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkabilme ve sürekli öğrenme ve gelişim kapasitesine sahip olma yatar. Bu özellik, dinamik bir yetenek olarak kabul edilebilir, çünkü örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde tepki verme yeteneğini ifade eder (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Örgütsel çeviklik, sürekli değişim ve yenilik gerektiren bir ortamda örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve bu avantajı sürdürmelerine olanak tanır.

21. yüzyılda, dijital teknolojilerin yükselişi ile birlikte dijital çeviklik kavramı da önem kazanmıştır. Dijital çeviklik, örgütlerin dijital teknolojileri kullanarak daha hızlı inovasyon yapma ve pazar değişikliklerine yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003). Bu yeni boyut, örgütsel çevikliğin teknoloji odaklı yönünü vurgulayarak, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarısının kritik bir faktörü olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel çeviklik üzerine yapılan bu temel çalışmalar, kavramın akademik literatürdeki evrimini ve işletmeler için olan önemini göstermektedir. Günümüzde örgütsel çeviklik, işletmelerin sürekli değişen küresel iş ortamında rekabetçi kalabilmeleri için vazgeçilmez bir yetenek olarak öne çıkmaktadır.

Örgütsel çeviklik kavramı 1990'lı yıllardan beri her geçen yıl daha fazla çalışılan bir konu haline gelmiştir. Farklı yazarların bu kavramı ele alış biçimleri Tablo 2.3'te gösterilmiştir.



Tablo 2.3: Farklı Yazarlara Göre Örgütsel Çeviklik Tanımları

Yazar / Yıl	Çalışma Adı	Yayınlandığı Yer	Tanım
Gunasekaran (1999)	Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development	International Journal of Production Economics	Örgütsel çeviklik esneklik, hız, öğrenme kapasitesi ve yenilikçilik gibi unsurları içerir ve örgütlerin sürekli değişen dış çevreye karşı dayanıklı ve rekabetçi kalmasını sağlar.
Sharifi ve Zhang (1999)	A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction	International Journal of Production Economics	Örgütsel çeviklik bir organizasyonun hızlı ve etkili bir şekilde değişen piyasa koşullarına, müşteri ihtiyaçlarına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama yeteneğidir.
Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes	International Journal of Production Economics	Örgütsel çeviklik, müşteri taleplerinin hızlı bir şekilde algılanması ve bunlara uygun ürün veya hizmetlerin sunulması ile ilgilidir.
Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover (2003)	Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms	MIS Quarterly	Örgütsel çeviklik dijital çağda özellikle önemli bir boyut kazanmış teknolojik gelişmelere proaktif bir şekilde yanıt verme yeteneğidir.
Conboy (2009)	Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development	Information Systems Research	Örgütsel çeviklik değişen koşullara ve beklenmedik durumlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğidir.
Tallon ve Pinsonneault (2011)	Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational agility: Insights from a Mediation Model	MIS Quarterly	Örgütsel çeviklik teknolojik altyapının ve sistemlerin, değişen iş gereksinimlerine hızla adapte olabilmelerini kapsar.
Teece, Peteraf ve Leih (2016)	Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy	California Management Review	Örgütsel çevikliği daha temel bir düzeyde ele almakta ve dinamik yeteneklerle ilişkilendirmektedir. Örgütsel çeviklik; örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve etkin bir şekilde tepki verme yeteneğini ifade eder.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.2.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajını koruma kapasitesini ifade eder. Bu boyutlar, işletmelerin çevikliğe ulaşmaları için gereken temel özellikleri ve yetenekleri belirler. Alanyazında örgütsel çeviklik boyutları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Jackson ve Johansson (2003: 483) kendinden önceki çalışmaları temel alarak örgütsel çevikliği dört boyutlu bir yapıda değerlendirmişlerdir. Bu dört boyut şunlardır:

- Ürünle ilgili değişim yetenekleri
- Faaliyetlerdeki değişim yetkinliği
- İç çevre ve dış çevre ile iş birliği
- İnsanlar, bilgi ve yaratıcılık

Maskell (2001: 6) örgütsel çevikliği “çevik üretim” kapsamında değerlendirdiği makalesinde, çevikliğin dört önemli unsuru olduğunu vurgulamıştır. Bu unsurlar şunlardır:

- Müşteri refahı
- İnsanlar ve bilgi
- Şirket içinde ve şirketler arasında iş birliği
- Bir şirketin değişime uygunluğu

Farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınan örgütsel çeviklik boyutları, bu tez çalışmasında Sharifi ve Zhang (1999: 19) tarafından sunulduğu biçimiyle ele alınacaktır. Sharifi ve Zhang’ın (1999: 19) çalışmalarında ele aldıkları boyutlar şunlardır:

- Yetkinlik
- Cevap Verebilirlik
- Esneklik
- Hız

2.2.2.1. Yetkinlik Boyutu

Yetkinlik boyutu, örgütsel çeviklik bağlamında bir organizasyonun mevcut ve gelecekteki iş gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri ve uzmanlık birikimine odaklanır. Bu boyut, organizasyonun karmaşık durumları analiz edebilme ve bunlara etkili çözümler üretebilme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından tanımlanan dinamik yetenekler kavramı, yetkinliklerin sürekli olarak geliştirilmesi ve yenilenmesi gerektiğini vurgular, bu sayede organizasyonlar mevcut ve gelecekteki rekabet avantajlarını koruyabilir ve geliştirebilirler.

Örgütsel çeviklik kavramı içerisinde yetkinlik boyutu, organizasyonların hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlarken, aynı zamanda sürekli gelişim ve yetkinliklerini sürdürmelerini ifade eder. Bu boyut, örgütlerin mevcut ve gelecekteki zorluklarla başa çıkabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Yetkinlik boyutu, organizasyonların değişen piyasa koşullarına ve teknolojik gelişmelere hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verebilmesi için kritik öneme sahiptir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Nonaka (1994), yetkinliğin, sadece mevcut bilgiye dayalı olmadığını, aynı zamanda yeni bilgi yaratma ve bu bilgiyi organizasyonel anlamda içselleştirme sürecini de içerdiğini belirtir. Bu süreçte gizli bilgi ve açık bilginin etkileşimi, sürekli yenilik ve öğrenme döngüsünün temelini oluşturur. Organizasyonlar sadece dışsal bilgiyi özümsemekle kalmayıp, aynı zamanda içsel bilgi yaratma ve yeniden yapılandırma süreçleri yoluyla da yetkinliklerini geliştirir. Bu süreçler, çift döngülü öğrenmeyi içerir ve organizasyonun sürekli kendini yeniden değerlendirip, stratejilerini ve süreçlerini geliştirme yeteneği ile ölçülür.

Organizasyonların yetkinliklerini geliştirmede, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine yatırım yapılmasının önemi vurgulanmaktadır. Noe vd. (2006) çalışanların sürekli eğitimi ve kariyer gelişim programlarının, bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmektedir.

Yetkinlik boyutunun örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesini sağlar.

Yetkinlik, örgütlerin rekabetçi kalmalarını, sürekli gelişim göstermelerini ve hızla değişen bir dünyada başarılı olabilmelerini destekler.

2.2.2.2. Cevap Verebilirlik Boyutu

Cevap verebilirlik, örgütlerin pazar değişikliklerine, müşteri taleplerine ve diğer dış etkenlere ne kadar hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebildiğini ifade eder. Cevap verebilirlik, değişiklikleri öngörme, bu değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme ve gerekli adaptasyonları gerçekleştirme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Örgütsel çevikliğin “cevap verebilirlik” boyutunu incelemek, işletmelerin pazar değişikliklerine, müşteri taleplerine ve teknolojik yeniliklere nasıl hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebildiklerini anlamak açısından önemlidir. Sharifi ve Zhang (1999: 17) bu boyutu ele alırken, cevap verebilirliğin örgütlerin rekabetçi avantajını koruyup geliştirmeleri için kritik olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutun, örgütsel yapıların esnekliği, iş süreçlerinin optimizasyonu ve teknolojik altyapının entegrasyonu gibi çeşitli faktörlerle desteklenmesi gerektiğini de vurgulamışlardır.

Ayrıca, cevap verebilirlik boyutu, bilgi akışının etkinliği ve karar alma süreçlerinin hızlılığı ile de yakından ilişkilidir. Örgütlerin pazar ve müşteri verilerini gerçek zamanlı olarak toplayıp analiz etme kapasitesi, cevap verebilirliği doğrudan etkiler. Sharifi ve Zhang’ın (1999: 19) çalışması, cevap verebilirliğin sadece dışsal faktörlere hızlı yanıt verme yeteneğiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda içsel süreçlerin ve operasyonların sürekli iyileştirilmesini de kapsadığını vurgulamaktadır. Bu durum, örgütlerin sürekli öğrenme ve gelişim odaklı bir yaklaşım benimsemelerini gerektirir, böylece değişen koşullara daha etkin bir şekilde adapte olabilirler.

Örgütsel çevikliğin cevap verebilirlik boyutu, müşteri odaklılık ve pazar dinamiklerine hızlı adaptasyon yeteneği ile özdeşleştirilir. Goldman, Nagel ve Preiss (1995) örgütlerin müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmetleri hızla geliştirme kapasitesinin, çevikliğin temel taşlarından biri olduğunu belirtmiştir. Bu durum, özellikle değişen tüketici beklentilerine ve kısa ürün yaşam döngülerine hızlı yanıt verebilmek için önemlidir. Christopher (2000) ise tedarik zinciri çevikliğine odaklanarak, tedarik zincirinin değişen pazar koşullarına hızla yanıt verebilme yeteneğinin, genel örgütsel çeviklik için kritik bir öneme sahip olduğunu

vurgular. Etkili tedarik zinciri yönetiminin, müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verme ve pazar fırsatlarını değerlendirme kapasitesini artırdığını ifade eder.

Teece, Pisano, ve Shuen (1997) çalışmalarında, firmaların hızla değişen çevrelerde rekabet avantajı elde etmeleri ve bu avantajı sürdürebilmeleri için, kaynaklarını yeniden yapılandırma ve yenilik yapma kapasitelerinin önemini vurgularlar. Cevap verebilirliğin sadece mevcut operasyonlara ve müşteri taleplerine hızlı yanıt vermekle kalmayıp, aynı zamanda gelecekteki fırsatları öngörme ve bu fırsatlara proaktif bir şekilde uyum sağlama yeteneğiyle de ilişkili olduğunu belirtirler. Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin ve özellikle çevikliğin, belirsizlik ve hızlı değişim dönemlerinde firmaların başarısı için kritik olduğunu öne sürer. Hızlı karar alma ve uygulama süreçlerinin, cevap verebilirliği ve genel örgütsel performansı önemli ölçüde iyileştirdiğini belirtir.

Örgütsel çevikliğin “cevap verebilirlik” boyutu üzerine yapılan çalışmalar, hızlı değişen iş ve teknoloji ortamında firmaların adaptasyon kabiliyetlerinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, daha güncel kaynaklar, bu kavramın evrimini ve işletmelerin karşılaştığı yeni zorluklara nasıl yanıt verdiklerini daha iyi anlamamıza yardımcı olur. Güncel literatür, dijital dönüşüm, yapay zekâ, büyük veri ve sürdürülebilirlik gibi konuların örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini de inceler. Büyük veri ve analitik teknolojisinin yükselişi, firmaların pazar ve müşteri davranışları hakkında daha hızlı ve daha doğru bilgilere ulaşmasını sağlamıştır. Fosso Wamba ve Mishra (2017: 477) büyük veri analitiğinin, işletmelerin daha hızlı karar almasına ve pazar eğilimlerine daha etkili bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıdığını belirtmiştir. Bu gelişim, cevap verebilirlik boyutunun, veriye dayalı tahminler aracılığıyla nasıl güçlendirilebileceğinin bir örneğidir.

Dijital dönüşüm, örgütlerin iş modellerini ve operasyonel süreçlerini dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden şekillendirerek pazar değişikliklerine daha hızlı yanıt verme kapasitesini artırır. Vial (2019) dijital dönüşümün, firmaların dinamik yeteneklerini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine nasıl yardımcı olduğunu incelemiştir. Teknolojik adaptasyonun ve yenilikçiliğin, cevap verebilirlik boyutunu desteklediğini vurgulamıştır. Yapay zekâ ve otomasyon, iş süreçlerinin

optimizasyonunda kritik bir rol oynamaktadır. Kulkov (2021: 8-9) tarafından yapılan çalışma, yapay zekanın, işletmelerin operasyonel verimliliğini artırarak ve karar alma süreçlerini hızlandırarak cevap verebilirliği nasıl iyileştirebileceğini tartışmaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, firmaların karmaşık veri setlerini anlamasına ve pazar değişikliklerine proaktif bir şekilde yanıt vermesine olanak tanır.

Bu güncel çalışmalar, örgütsel çevikliğin cevap verebilirlik boyutunun, teknolojik ilerlemeler ve sosyo-ekonomik değişimler ışığında nasıl evrimleştiğini göstermektedir. Organizasyonların bu değişimlere uyum sağlama yetenekleri, onların sürekli başarı sağlamalarının anahtarıdır.

Cevap verme boyutu, organizasyonun dış dünya ile olan etkileşimini ve bu etkileşimden doğan eylemlerini yansıtır. Örgütlerin cevap verebilirliği, aşağıdaki bileşenler üzerinden de incelenebilir:

Müşteri Geri Bildirimlerinin Entegrasyonu: Müşteri geri bildirimleri, piyasa eğilimlerini ve müşteri davranışlarını anlamada kritik bir role sahiptir. Nasr, Burton ve Gruber (2018: 142-143), müşteri odaklılığın ve pazarın sesine duyarlılığın, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme yeteneğini geliştirdiğini belirtmektedir.

Adaptasyon Kabiliyeti: Organizasyonun adaptasyon kabiliyeti, dışsal değişikliklere ne kadar hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağladığını ifade eder. Eisenhardt ve Martin (2000: 1105-1106), dinamik yeteneklerin ve adaptasyon kabiliyetinin, rekabetçi avantajın sürdürülmesinde merkezi bir öneme sahip olduğunu vurgulamıştır.

Karar Alma Süreçlerinin Hızı ve Etkinliği: Hızlı ve etkili karar alma süreçleri, bir organizasyonun cevap verebilirliğinin önemli bir parçasıdır. Eisenhardt (1989), karar alma süreçlerinin hızının, yüksek hızlı çevrelerde başarı için kritik olduğunu aktarmıştır.

Bilgi Akışının Yönetimi: Organizasyon içinde ve dışında bilginin serbestçe dolaşımını ve ulaşılabilirliğini ifade eder. Castaneda ve Cuellar (2020: 159), bilgi akışının etkin yönetiminin, bilginin hızlı bir şekilde toplanması, yayılması ve kullanılması için temel olduğunu belirtmiştir.

Bu bileşenler, bir organizasyonun çevresel faktörlere ve pazar değişikliklerine ne kadar hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebildiğini belirler ve bu durum çevikliğin temel bir göstergesidir.

2.2.2.3. Esneklik Boyutu

Örgütsel çevikliğin “esneklik” boyutu, işletmelerin değişen pazar koşulları ve müşteri ihtiyaçları karşısında kaynaklarını, süreçlerini ve yapılarını uyumlu bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneğini ifade eder (Sharifi ve Zhang, 1999: 18). Bu boyut, firmaların hızlı değişimlere uyum sağlamalarına katkıda bulunur ve sürekli evrimleşen iş ortamında sürdürülebilir başarıyı mümkün kılar. Esneklik, teknolojik adaptasyon, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve insan kaynakları yönetimi gibi çeşitli alanlarda kendini gösterir.

Esneklik, örgütlerin yapısal ve işlemsel anlamda değişen koşullara ve beklenmedik durumlara nasıl uyum sağladığını ve bu süreçlerde nasıl yeniden organize olduklarını ifade eder. Esneklik, organizasyonların belirsizlik altında dahi etkin çalışmalarını sürdürebilmeleri için temel bir özelliktir. Volberda (1996: 360-361) esnekliği, organizasyonların çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve bunları avantaja dönüştürmelerini sağlayan stratejik bir kapasite olarak tanımlar. Esneklik, işletmelerin rekabet avantajı elde etme ve koruma stratejilerinin merkezinde yer alır. Zhang, Yang ve Zhu (2023: 1-3) çalışmalarında, dijital teknolojilerin işletme esnekliğini nasıl artırdığını tartışır. Dijital araçlar ve platformlar, işletmelerin operasyonlarını daha esnek hale getirerek, müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlamalarına ve pazar fırsatlarını değerlendirmelerine olanak tanır.

İnsan kaynakları yönetimi ve esnek çalışma düzenlemeleri esneklik boyutunun önemli bir parçasıdır. Messenger (2018: 15) esnek çalışma uygulamalarının, çalışanların iş ve özel hayat dengesini iyileştirdiğini ve bu sayede işletme performansını artırdığını öne sürer. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve proje bazlı görevlendirmeler, işgücünün adaptasyon kabiliyetini ve genel işletme esnekliğini destekler. Teknolojik inovasyonlar, özellikle yapay zekâ ve otomasyonun kullanımı, iş süreçlerinin esnekliğini önemli ölçüde artırabilir. Ren vd. (2019) çalışmalarında, yapay zekanın, işletmelerin verimliliğini artırarak ve operasyonel süreçlerini optimize

ederek esnekliklerini nasıl iyileştirebileceğini tartışır. Yapay zekâ destekli analitik sistemler, firmaların karar alma süreçlerini hızlandırır ve pazar dinamiklerine adaptasyonlarını kolaylaştırır.

Sonuç olarak, esneklik boyutu, örgütsel çeviklik kavramının temel bir bileşenidir ve işletmelerin değişen pazar koşullarına adaptasyonunu, yenilikçilik kapasitesini ve sürdürülebilir başarıyı sağlamalarını mümkün kılar. Esneklik, teknolojik adaptasyon, sürdürülebilir iş uygulamaları, insan kaynakları yönetimi ve yenilikçilik aracılığıyla geliştirilebilir.

Esneklik boyutu farklı alt bileşenler kapsamında da değerlendirilebilir:

Yapısal Esneklik: Organizasyonların yapısal esnekliği, onların departmanlar arası, ekipler arası ve bireyler arası iş birliği ve koordinasyon mekanizmaları aracılığıyla nasıl uyum sağladıklarını içerir. Majid vd. (2019: 3077) yapısal esnekliğin, hızlı değişim gerektiren durumlarda organizasyonun işlevlerini yeniden yapılandırma yeteneği olduğunu vurgular.

İşlemsel Esneklik: Operasyonların ve iş süreçlerinin değişikliğe ne kadar açık ve uyumlu olduğunu ifade eder. Sanchez (1995) işlemsel esnekliği, organizasyonun üretim ve hizmet süreçlerindeki değişimleri ne kadar hızlı ve maliyet etkin bir şekilde gerçekleştirebildiği ile ilişkilendirir.

Kaynak Esnekliği: Organizasyonun insan kaynaklarını, finansal kaynakları ve diğer varlıkları ne kadar hızlı ve etkin bir şekilde yeniden tahsis edebildiği ile ilgilidir. Teece, Pisano ve Shuen (1997) çalışmalarında, kaynakların esnekliğini, dinamik yeteneklerin temel bir bileşeni olarak gösterir ve bu esnekliğin organizasyonun rekabet gücünü etkilediğini vurgular.

Bilişsel Esneklik: Organizasyonun zihinsel modellerinin ve anlayış yapısının değişime ne kadar açık olduğunu belirtir. Organizasyonların bilişsel esnekliği, mevcut durumların ötesinde alternatif senaryoları düşünebilme ve yenilikçi çözümler üretebilme yeteneği ile ölçülür (Martin ve Eitropaki, 2001).

Esneklik, örgütsel çevikliğin kritik bir boyutudur. Esneklik sayesinde örgütler rekabetçilik avantajlarını sürdürebilir ve pazar liderliğini korumak için gerekli uyum sağlama ve yeniden yapılanma yeteneklerini sergileyebilirler.

2.2.2.4. Hız Boyutu

Hız, Sharifi ve Zhang (1999: 18) tarafından, işletmelerin operasyonlarını en kısa sürede tamamlama kapasitesi olarak tanımlanır. Bu boyut, piyasaya yeni ürünler ve hizmetler çıkarma sürecinin hızlanması, hızlı ve zamanında teslimat yapabilme yeteneği ve işlemleri mümkün olan en hızlı şekilde gerçekleştirme becerisini kapsar. Hız boyutu, karar alma süreçlerinin hızlandırılması, piyasaya sürme sürelerinin kısaltılması ve müşteri taleplerine hızla uyum sağlama yeteneği ile ilgilidir. Hız, rekabet avantajı kazanmak ve pazardaki değişimlere etkin bir şekilde uyum sağlayabilmek için kritik öneme sahiptir.

Organizasyonel çevikliğin hız boyutu, örgütlerin iç ve dış değişikliklere çabuk uyum sağlayabilme yeteneği ile yakından ilişkilidir. Örgütlerin hızla değişen pazar koşullarına yanıt verebilmesi, esnek üretim süreçleri, proaktif pazarlama stratejileri ve yenilikçi ürün geliştirme uygulamaları gibi çeşitli yetenekler gerektirir (Nafei, 2016). Bu bağlamda, hız, örgütsel çevikliğin sadece bir yönünü temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütlerin sürekli değişen bir dünyada hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için gerekli olan adaptasyon ve yenilik kapasitelerinin de bir göstergesidir. Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) tarafından yapılan çalışma, çevikliğin temel rekabetçi avantajlarını hız, esneklik, yenilik, kalite ve kârlılık olarak tanımlamıştır. Bu çalışmalar, hızın örgütsel çevikliğin temel bir bileşeni olarak stratejik önemini vurgulamaktadır. Özellikle hız, örgütlerin değişen müşteri talepleri veya pazar koşullarına uyum sağlaması gereken çevik üretimde temel bir kavramdır.

Güncel çalışmalar, işletme bağlamında hızın öneminin altını çizmekte ve bu konuda çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Benson Armer, Gast ve Dam (2016), şirketlerin öğrenme ve gelişim faaliyetlerini iş dünyasının hızına uygun hale getirme gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dijital öğrenme araçları kullanılarak öğrenmenin içeriğinin buluta taşınması, birden fazla cihaz ve öğretim ortamında erişilebilir hale gelmesi ve kullanıcılar tarafından sürekli güncellenmesi

önerilmektedir. Bu durum, özellikle genç çalışanların dijitalleşmeye olan yatkınlığını ve öğrenme süreçlerinde dijital araçların daha fazla kullanılmasının önemini, ek olarak iş süreçlerindeki hızın artırılmasının değerini göstermektedir. Fridman (2015) ise iş dünyasında hızın neden bu kadar önemli olduğunu dört ana nedenle açıklamaktadır: Rakiplerin hızı, tüketici beklentileri, inovasyon hızı ve pazar fırsatlarının zamanlaması. Eğer bir şirket hızlı hareket edemezse, rakipleri onları geride bırakacağı, tüketiciler ise neredeyse anında geri dönüş bekledikleri için, şirketlerin sürekli olarak yenilik yapmaları ve hızlı bir şekilde piyasaya sürmeleri gerekmektedir.

Kuiken (2022) çalışmasında, teknolojiye ve sürekli öğrenme kültürüne dair önemli eğilimleri ortaya koymaktadır. Yapay zekâ, makine öğrenimi, robotik ve diğer teknolojilerin hızlı gelişimi, iş dünyasında önemli değişimlere neden olmaktadır. Bu durum, her rol için teknoloji okuryazarlığının temel bir beceri haline gelmesini gerektirmekte ve bireylerin ihtiyaç duydukları anda bireysel becerileri geliştirmelerini sağlayacak sürekli bir öğrenme yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Şirketlerin, teknolojik yenilikleri uç noktalardan kuruluşun geneline yayabilecek gerçek teknoloji zekâsını geliştirmeleri gerekmektedir. Hız kavramı bu gelişimler ile birlikte değerlendirilmeli ve bu duruma göre organizasyonlar adım atmalıdır.

Bu çalışmalar, işletmelerin hızlı değişen pazar koşullarına ve tüketici taleplerine uyum sağlamalarının yanı sıra, teknolojik gelişmeleri benimseyerek yenilikçi çözümler üretmelerinin önemini vurgulamaktadır. Sürekli öğrenme ve dijital dönüşüm, bu hedeflere ulaşmada kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Hız, örgütlerin rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri için kritik bir faktördür ve değişen iş dünyasında başarılı olmanın temel bir unsuru olarak görülmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Hız boyutunun içerdiği unsurlardan bazıları şunlardır:

- Karar Alma Süreçlerinde Hız
- Pazar Değişikliklerine Hızlı Uyum
- Müşteri İhtiyaçlarına Hızlı Yanıt
- Operasyonel Süreçlerde Hız

Hız boyutu, örgütlerin dinamik ve rekabetçi bir ortamda etkin bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar. Değişen pazar koşullarına ve teknolojik gelişmelere hızla adapte olabilme ve rekabet üstünlüğünü koruyabilme kapasitesini içerir.

2.2.3. Örgütsel Çeviklik Özellikleri

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, örgütlerin başarısı giderek daha fazla örgütsel çevikliğin geliştirilmesine ve sürdürülmesine bağlı hale gelmiştir. Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun içsel ve dışsal değişiklikler karşısında etkin bir şekilde uyum sağlayabilme, hızla yenilik yapabilme ve rekabetçi avantajını koruyabilme yeteneğidir. Bu yetenek, özellikle proaktiflik, esnek yapılar, karar alma yeteneği, bilgi paylaşımı, müşteri odaklılık ve yenilikçilik gibi temel özelliklerden güç alır (Appelbaum vd., 2017: 6).

Proaktiflik, organizasyonların gelecekteki fırsatları ve olası tehditleri önceden görüp, buna göre stratejik planlar yapabilme kapasitesidir. Bu kapasite, örgütsel çevikliğin temel taşlarından biri olarak kabul edilir. Bateman ve Crant (1993: 104), proaktif organizasyonların değişimi sadece yönetmekle kalmayıp aynı zamanda şekillendirebildiklerini ve bu sayede rekabet avantajı elde edebildiklerini belirtir. Proaktiflik, organizasyonların gelecek vizyonunu netleştirmelerine, riskleri en aza indirmelerine ve değişim süreçlerini başlatmalarına olanak tanır. Proaktiflik özellikle, organizasyonun dış çevresine yönelik sürekli bir farkındalık ve hazırlık durumunu gerektirir. Proaktif organizasyonlar, piyasadaki değişimleri ve teknolojik yenilikleri önceden algılayarak, bu değişimlere liderlik etme ve yeni iş modelleri geliştirme potansiyeline sahiptirler. Operasyonel düzeyde proaktiflik, çalışanların inisiyatif kullanmasını ve yenilikçi fikirleri önermelerini teşvik eder. Ayrıca, proaktiflik, organizasyonun sürekli öğrenme ve gelişme süreçlerini destekler, çalışanların beceri ve yeteneklerinin sürekli güncellenmesini sağlar.

Esnek yapılar, örgütsel çeviklik içinde merkezi bir rol oynar. Bu yapılar, organizasyonların değişen piyasa koşullarına, teknolojik gelişmelere ve müşteri beklentilerine hızla uyum sağlamalarını ve bu değişikliklere etkin bir şekilde yanıt vermelerini sağlar. Volberda (1996) esnek yapıların, organizasyonların sürekli evrilen

çevresel değişimlere karşı dayanıklılığını artırdığını ve yenilik yapma kapasitesini güçlendirdiğini belirtmiştir. Esnek yapılar, katı hiyerarşik düzenler yerine daha dinamik, ağ tabanlı ve modüler yapıları ifade eder. Bu yapılar, hızlı karar verme ve uygulama, kaynakların yeniden tahsisi ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına olanak tanır. Organizasyonlar, iş süreçlerini ve görev dağılımlarını esnek tutarak, beklenmedik olaylara hızlıca tepki verebilir hale gelirler. Donaldson (2006: 21), yapısal uyumluluğun, iş süreçlerinin hızla yeniden tasarlanabilmesini ve böylece organizasyonun hızlı değişim gerektiren durumlara adaptasyonunu ifade ettiğini belirtir. Karar verme süreçlerinin alt kademelere doğru yayılması, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve özerk kararlar almalarını sağlar. Bu tür bir dağılım, çalışanların sorumluluk almasını ve daha hızlı hareket etmelerini teşvik eder. Esnek yapılar, değişen iş ve pazar şartlarına uyum sağlamanın yanı sıra, organizasyonun iç dinamiklerinin sürekli gelişimine de katkıda bulunur (Phillips ve Wright, 2009: 1072). Organizasyonların esnek yapıları benimsemesi, onların çeviklik kapasitelerini artırır ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar.

Örgütsel çeviklikte karar alma yeteneği, hızlı ve etkili karar verme süreçlerini kapsar ve organizasyonların dinamik çevre koşullarına hızla uyum sağlamalarını mümkün kılar. Bu yetenek, değişen pazar koşulları, teknolojik yenilikler ve müşteri ihtiyaçları gibi unsurların sürekli analiz edilmesini ve bu analizlere dayanarak stratejik kararların alınmasını gerektirir. Etkili karar alma, sadece bilgi toplama ve değerlendirme süreçlerini değil, aynı zamanda bu bilgileri kullanarak hızlı ve esnek kararlar alabilme kapasitesini de içerir. Bu kapasite, örgütlerin rekabetçi bir avantaj elde etmelerine ve piyasa değişikliklerine proaktif bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olur (Eisenhardt, 1989).

Bilgi paylaşımı, örgütsel çeviklikte temel bir unsur olarak kabul edilir ve organizasyonlar arası bilgi akışının etkinliğini ifade eder. Çalışanların bilgiyi paylaşma ve bilgi tabanlarını ortak kullanma yeteneğine dayanır. Bilgi paylaşımı karar alma süreçlerini geliştirir, yenilikçilik ve problem çözme kapasitelerini artırır. Ayrıca, organizasyon içindeki bireyler ve ekipler arasında koordinasyonu ve iş birliğini teşvik eder. Etkin bilgi paylaşımı, organizasyonların hızla değişen çevresel koşullara uyum

sağlayabilmeleri ve karmaşık problemlere yenilikçi çözümler üretebilmeleri için gereklidir (McNeish ve Mann, 2010: 28-29).

Müşteri odaklılık, örgütsel çevikliğin temel bir özelliği olarak, müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini ifade eder. Bu yaklaşım, müşteri geri bildirimlerini aktif olarak dinlemeyi, müşteri ihtiyaçlarını anlamayı ve müşteri deneyimini sürekli iyileştirmeyi içerir. Müşteri odaklı organizasyonlar, pazar değişikliklerine daha hızlı adapte olabilir ve müşteri memnuniyetini artırarak uzun vadeli rekabet avantajları elde edebilirler. Müşteri odaklılık, müşteri taleplerinin ve pazar eğilimlerinin sürekli izlenmesini ve bu bilgilere dayanarak stratejik kararlar alınmasını gerektirir (Gebauer ve Kowalkowski, 2012: 533).

Yenilikçilik, örgütsel çevikliğin bir diğer kritik özelliği olarak, yeni fikirlerin, ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması kapasitesini ifade eder. Yenilikçilik, sürekli değişen pazar ihtiyaçlarına ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlama ve bu değişikliklere yaratıcı çözümler üretme yeteneğini gerektirir. Organizasyonların rekabetçi kalmalarını sağlar ve uzun vadeli başarı için gerekli olan sürekli iyileştirme ve gelişimi destekler. Yenilikçi organizasyonlar, pazardaki fırsatları daha hızlı keşfeder ve bu fırsatlardan yararlanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011: 414-416).

2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Faydaları ve Zorlukları

Çevik yaklaşımların benimsenmesiyle birlikte, organizasyonlar dinamik piyasa koşullarında rekabet avantajı elde etmeyi ve müşteri taleplerini daha iyi karşılamayı amaçlar. Ancak, bu değişimler faydalı sonuçlar oluşturmakla birlikte, yönetilmesi gereken bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir (Appelbaum vd., 2017; Highsmith, 2009). Örgütsel çevikliğin temel faydaları olarak piyasaya cevap verebilme ve uyum sağlayabilme süresinin iyileştirilmesi, yenilikçiliğin teşvik edilmesi, risk yönetimi ve esneklik örnek verilebilir. Muhtemel karşılaşılabilecek zorluklar olarak ise, değişime direnç, yönetimdeki zorluklar ve kaynakların yeniden dağıtımı gösterilebilir.

Piyasaya Yanıt Verme Süresinin İyileştirilmesi: Örgütsel çeviklik, işletmeler için rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır ve bunun en göze çarpan yansımalarından biri piyasaya yanıt süresinin iyileştirilmesidir. Çevik şirketler, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilmektedir (Rigby, Sutherland ve Takeuchi, 2016). Bu durum, piyasa fırsatlarını daha etkin bir şekilde değerlendirme ve müşteri taleplerini daha hızlı karşılama yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Müşteri talepleri giderek daha dinamik ve öngörülemez hale geldikçe, işletmelerin bu taleplere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilmesi kritik bir önem kazanmaktadır. Bu durum, iş süreçlerinin ve ürün geliştirme döngülerinin kısaltılmasını gerektirir ki bu da çevik metodolojilerin benimsenmesi ile mümkün olmaktadır. Sürekli geri bildirim döngüleri ve sürdürülebilir geliştirme hızı, bu yanıt süresini iyileştiren temel çevik uygulamalardır. Pazar dinamikleri değiştikçe, çevik işletmeler bu değişiklikleri hızla algılayıp, stratejilerini buna göre uyarlayabilmekte ve böylece piyasa taleplerine hızla yanıt verebilmektedirler. Bu durum, müşteriler için daha iyi bir deneyim anlamına gelir ve işletmelerin pazarda daha güçlü bir konuma sahip olmasını sağlar (Sull, Homkes ve Sull, 2015: 57). Piyasa yanıt süresinin iyileştirilmesi, işletmenin genel maliyet yapısını da olumlu etkileyebilir. Çevik yaklaşımlar, gereksiz adımların ortadan kaldırılmasına ve süreçlerin daha verimli hale getirilmesine olanak tanır, bu durum operasyonel maliyetlerin düşmesine ve kar marjlarının artmasına olanak tanır (Ashrafi vd., 2019). Sonuç olarak, piyasaya yanıt verme süresinin iyileştirilmesi, örgütsel çevikliğin sağladığı en önemli faydalardan biridir.

Yenilikçiliğin Teşvik Edilmesi: Yenilikçilik, örgütsel çevikliğin önemli bir faydası olarak görülebilir. Örgütsel çeviklik yenilikçiliği destekleyerek iş süreçlerinde ve ürün geliştirme yaklaşımlarında devamlı iyileştirmeler sağlar. Bu durum, sadece yeni ürünlerin piyasaya sürülmesini hızlandırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların yaratıcı düşüncelerini ve proaktif olmalarını da teşvik eder (Ravichandran, 2018: 23-24). Yenilikçiliğin teşvik edilmesi, işletmelerin pazarda fark yaratmasını ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme sağlamasını mümkün kılar. Shouyu (2017: 650) çalışmasında, yenilikçiliğin iş performansına doğrudan etkilerini ve işletmelerin bu yolla nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini ortaya koymaktadır. Çevik işletmeler, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlar ve bu ihtiyaçlara yönelik yenilikçi

çözümler üretirler. Çevikliğin teşvik ettiği yenilikçilik, işletmelerin pazarda sürekli yenilenmelerini ve müşterilerinin beklentilerini karşılamalarını sağlar. Bu dinamik, işletmelerin rekabetçi avantajlarını korumaları ve pazar liderliğini sürdürmeleri için kritik öneme sahiptir.

Risk Yönetimi ve Esneklik: Risk yönetimi, örgütsel çevikliğin getirdiği bir başka önemli faydadır ve esneklik bu faydanın temelini oluşturur. Çevik organizasyonlar riskleri proaktif olarak tanımlayıp yönetebilirler ve böylece olası sorunlara karşı hızlı ve etkili çözümler geliştirebilirler. Çevik organizasyonlar, planlama ve uygulamada esneklik göstererek, risklerin etkisini azaltabilir ve daha dirençli olabilirler (Mrugalska ve Ahmed, 2021: 1-3). Esnek iş süreçleri, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma yeteneğini artırır. Bu süreçler, risklerin ve belirsizliklerin önceden tanımlanmasına olanak tanır. Proaktif risk yönetimi, çevik şirketlerin sürdürülebilirliğinin ve uzun vadeli başarısının anahtarlarından biridir. Bu yönetim biçimi, şirketlerin kriz anlarında veya beklenmedik durumlarda nasıl tepki vereceğinin önceden tanımlanmasını içerir. Ayrıca, çalışanlara risk yönetimi becerilerini geliştirmeleri ve riskleri daha iyi algılayabilmeleri için sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunar (Siegel, 2018: 373). Çevik organizasyonların kriz yönetimi, adaptasyon kabiliyeti üzerine inşa edilir. Bu organizasyonlar, kriz anlarında hızla karar alabilir ve uygulayabilirler, bu durum onların piyasada hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için kritik öneme sahiptir. Adaptasyon kabiliyeti, aynı zamanda sürekli değişen piyasa taleplerine ve teknolojik yeniliklere yanıt verme yeteneğini de geliştirir (Teece, Peteraf ve Leih, 2016: 13-14). Risk yönetimi ve esneklik, örgütsel çevikliğin sağladığı temel faydalardır. Çeviklik, işletmelerin potansiyel tehlikeleri hızla tanımlamasına, bunlara proaktif olarak yanıt vermesine ve böylece istikrarlı bir iş akışı sağlamasına imkân tanır. Bu yetenekler, işletmelerin değişen koşullara karşı dirençli olmalarını ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarını sağlar.

Örgütsel çevikliğin sağladığı faydalar olmakla birlikte organizasyonların karşılaşabilecekleri zorluklar da mevcuttur. Bu zorluklar şunlardır:

Değişim Direnci: Kültürel değişim direnci, örgütsel çevikliğin uygulanmasının karşılaştığı zorluklardan biridir ve bu zorluk, işletmelerin çevikliğe geçiş süreçlerinde

sıklıkla rastlanan bir engeldir. Bu direnç, çalışanların alışkanlıklarından, korkularından ve çevik yaklaşımlara dair yanlış anlamalardan kaynaklanabilir (Kotter, 2007). Bu tür bir direnç, değişim sürecinin yavaşlamasına veya hatta başarısız olmasına neden olabilir. Direnç, özellikle köklü ve geleneksel iş yapış biçimlerine sahip organizasyonlarda yaygındır. Bu direnci aşmak için, liderlerin açık iletişim, çalışan katılımı ve eğitim programları yoluyla değişim sürecini yönetmeleri önerilir. Bu yaklaşım, çalışanları değişimin bir parçası haline getirir ve onların endişelerini azaltabilir (Armenakis ve Harris, 2009: 129). Etkili değişim stratejileri, çeviklik prensiplerinin organizasyonun temeline entegre edilmesini gerektirir. Bu entegrasyon, değerlerin, davranışların ve iş yapma biçimlerinin değiştirilmesini kapsar ve genellikle üst yönetimin güçlü desteğini ve sürekli çaba gösterilmesini gerektirir (Schein, 2010). Organizasyonun çevik olmasını sağlamak için, kültürel değişim sürecinin, stratejik hedeflerle uyumlu ve bütün çalışanlar tarafından benimsenen bir yaklaşım olması önemlidir. Örgütsel çevikliğin uygulanmasında karşılaşılan değişim direnci, yönetilmesi gereken karmaşık bir zorluktur. Ancak, liderlerin ve yönetimin doğru stratejilerle ve çalışanların katılımını sağlayarak bu süreci yönetmeleri, organizasyonun çevikliğe başarılı bir şekilde geçiş yapmasını sağlayabilir. Bu geçiş hem kısa hem de uzun vadede işletmenin başarısına katkıda bulunur.

Yönetimdeki Zorluklar: Örgütsel çeviklik, yönetim yaklaşımlarını temelden değiştirebilir, bu durum bazı zorlukları beraberinde getirebilir. Çevik organizasyonların merkezi olmayan karar verme süreçleri, geleneksel yönetim yapıları içinde kontrol kaybı algısı oluşturabilir (Denning, 2016: 4-6). Çevik yaklaşımların gerektirdiği yetki devri ve iş birliğine dayalı çalışma biçimleri, yönetimde yeni becerilerin ve düşünce tarzlarının benimsenmesini zorunlu kılar. Çevikliğin yönetim üzerindeki etkileri, liderlik tarzlarında da dönüşüm gerektirebilir. Geleneksel komuta-kontrol liderlik modeli yerine, hizmetkâr liderlik, stratejik liderlik, çevik liderlik gibi yaklaşımların benimsenmesi gerekebilir. Bu dönüşüm süreci, liderlerin eğitim ve gelişimine yatırım yapmayı ve mevcut liderlik becerilerini yeniden değerlendirmeyi gerektirir (Theobald vd., 2020). Çevik yönetimde, karar verme süreci ekip bazlı ve daha esnek bir yaklaşıma doğru evrilir. Bu değişim, bireylerin ve ekiplerin kendi kararlarını alma ve sorumlulukları paylaşma yeteneğini artırır, ancak bu süreç aynı

zamanda yöneticilerin rolünün yeniden tanımlanmasını gerektirir. Bu yeniden tanımlama, ekiplerin özgürleşmesine ve yenilikçi düşüncelerin teşvik edilmesine zemin hazırlamasına rağmen, yönetimde zorluklara yol açabilir (McAvoy ve Butler, 2009; Swafford, Ghosh ve Murthy, 2008). Çevik dönüşümün yönetim üzerindeki zorluklarının, güven ve şeffaflığın artırılmasıyla aşılabileceği önerilmektedir. Güven, çevik ekiplerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için temel bir unsurdur ve şeffaflık, organizasyon genelinde bilgi paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştırır. Bu unsurlar, yönetim katmanlarının değişen rolünü kabullenmeyi ve organizasyon genelinde çevik değerlerin benimsenmesini kolaylaştırabilir (Boehm ve Turner, 2005; McHugh, Conboy ve Lang, 2011). Yönetimdeki zorluklar, çevik dönüşüm sürecinde önemli bir engel oluşturabilir. Bu aşamada güncel liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi, karar verme süreçlerinin yeniden yapılandırılması, güven ve şeffaflığın artırılması çeviklik yolculuğunda kritik faktörlerdir. Bu değişimler, yönetim katmanlarının etkili bir şekilde adaptasyonunu ve organizasyonun bütünüyle çevikliğe geçişini destekler niteliktedir.

Kaynakların Yeniden Dağıtımı: Çeviklik, kaynakların yeniden dağıtımını ve sürekli eğitim ihtiyacını gerektirir, bu durum maliyetleri ve iş yükünü artırabilir. Kaynakların yeniden dağıtılması, organizasyonlar için ek maliyetler doğurabilir. Yeni yeteneklerin geliştirilmesi, eğitim programlarının uygulanması ve altyapı değişiklikleri gibi faaliyetler ek kaynak gerektirebilir (Gunasekaran, 1998; Serrador ve Pinto, 2015). Yeniden dağıtım süreci, mevcut çalışanlar için ek iş yükü anlamına gelebilir. Yeni becerilerin öğrenilmesi, iş süreçlerinin değiştirilmesi ve dönüşümün yönetilmesi ek bir çaba gerektirebilir. Çeviklik için sürekli eğitim önemlidir. Çalışanların yeni teknolojilere, yöntemlere ve iş süreçlerine uyum sağlamaları gerekebilir. Bu durum organizasyonlar için sürekli eğitim programları oluşturmayı gerektirir. Kaynakların yeniden dağıtılması, organizasyon içindeki değişimi yönetmek ve çalışanlar arasında destek oluşturmak için etkili bir değişim yönetimi gerektirir. Değişime direnç ve uyumsuzluk, süreci karmaşıklştırabilir.

2.2.5. Alanyazında Örgütsel Çeviklik Çalışmaları

Akademik literatürde, örgütsel çeviklik konusunda yapılan çalışmalar, bu kavramın çeşitli boyutlarını ve iş dünyasındaki uygulamalarını derinlemesine incelemektedir. Bu çalışmalar, örgütsel çevikliğin farklı yönlerine ışık tutmakta ve organizasyonların bu önemli yeteneği nasıl geliştirebilecekleri konusunda değerli bilgiler sunmaktadır. Tablo 2.4, örgütsel çeviklik kapsamında alanyazında yer alan önde gelen akademik çalışmaları özetlemekte ve bu çalışmaların temel özelliklerini sunmaktadır. Tabloda, her bir çalışmanın yazarı, yayın yılı, başlığı, yayınlandığı yer, incelenen değişkenler ve bulgular gibi temel bilgiler yer almaktadır. Tablo 2.4, örgütsel çeviklik alanında yapılan çalışmaların kapsamını ve bu çalışmaların katkılarını göstermektedir. Ayrıca, ilgili tablo bu tez çalışması bağlamında incelenen stratejik liderlik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans değişkenlerini de içerecek şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 2.4: Alanyazında Örgütsel Çeviklik Çalışmaları

Yazar / Yıl	Başlık	Yayınlandığı Yer	Yöntem	İncelenen Değişkenler	Bulgular
Lu ve Ramamurthy (2011)	Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination	MIS Quarterly	Ampirik	Bilgi teknolojileri kapasitesi, örgütsel çeviklik	Bulgular bilişim teknolojisi kabiliyeti ile iki tür örgütsel çeviklik (operasyonel ve piyasa) arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca BT kabiliyeti ve BT harcamalarının operasyonel uyum çevikliği üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğu ancak piyasa sermayesi çevikliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.
Chakravarty Grewal ve Sambamurthy (2013)	Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles	Information Systems Research	Ampirik	Bilgi teknolojisi yetkinlikleri, örgütsel çeviklik, firma performansı	Araştırma bulguları, yöneticilerin bilgi teknolojisi yeteneklerinin, kurumsal çeviklik ve işletme başarısı üzerine olan etkilerini inceleyip değerlendirirken, çeşitli bağlamları (hem gözlemlenebilir hem de gözlemlenemeyen) göz önünde bulundurmalarının önemini vurgulamaktadır.
Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley (2016)	Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational agility.	Journal of Business Research	Ampirik	Bilgi yönetimi, firma performansı, örgütsel çeviklik	Bu çalışmanın bulguları, bir dizi belirli bilgi yönetim sürecinin etkinliğini destekler nitelikte olup, kurumsal performans üzerine bilgi uygulamalarının doğrudan etkisini ve ayrıca bu süreçte organizasyonel çevikliğin oynadığı aracı rolü de onaylamaktadır.
Teece, Peteraf ve Leih (2016)	Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy	California Management Review	Teorik	Dinamik kapasite, örgütsel çeviklik	Çeviklik kavramı, dinamik yetenekler perspektifinden incelenmiş, bu özelliğin sadece iş dünyasının talepleri ve şirketin stratejisiyle uyumu içerisinde aranması gerektiği savunulmuştur.
Ravichandran (2018)	Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational agility.	The Journal of Strategic Information Systems	Ampirik	Bilişim teknolojileri yeteneği, inovasyon kapasitesi, örgütsel çeviklik	Araştırma, şirketlerin inovasyon yeteneği ve organizasyonel çeviklik arasında olumlu bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. İnovasyon kapasitesi daha yüksek olan firmaların, çevikliklerini geliştirmek adına dijital platformları daha etkili bir şekilde kullanabildikleri görülmektedir.

Martinez-Sanchez ve Lahoz-Leo	Supply Chain Agility: A Mediator for Absorptive Capacity	Baltic Journal of Management	Ampirik	Tedarik zinciri çevikliği, özümseme kapasitesi, firma performansı	Tedarik zinciri çevikliğinin, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.
Joiner (2019)	Leadership Agility for Organizational Agility	Journal of Creating Value	Ampirik	Örgütsel çeviklik, liderlik çevikliği	Çalışma, çevik kurumlar oluşturmada liderlik çevikliğinin kilit bir rol oynadığını belirtmekte ve liderlik çevikliğini kavrayıp geliştirmeye yönelik bir yapı sunmaktadır.
Darvishmote vali, Altinay ve Köseoglu, (2020)	The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, and Organizational Creativity in the Hotel Industry	International Journal of Hospitality Management	Ampirik	Çevresel belirsizlik, örgütsel çeviklik, örgütsel yaratıcılık	Araştırma bulguları, dinamik ve karmaşık ortamlarda, organizasyonların belirsizliğin zorluklarını yönetmek için bürokrasiyi azaltmaları gerektiğini belirtmektedir. Ek olarak, bulgular, örgütsel çevikliğin rekabetçi ve teknolojik belirsizliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkilerini hafiflettiğini göstermektedir.
Mao vd. (2021)	Information Technology Competency and Organizational Agility: Roles of Absorptive Capacity and Information Intensity	Information Technology & People	Ampirik	Bilgi teknolojisi yetkinliği, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi, bilgi yoğunluğu	Özümseme kapasitesi, bilgi teknolojilerinin piyasa çevikliği üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken, operasyonel uyum çevikliği üzerindeki etkilerine tam aracılık etmektedir. Ancak, bilgi teknolojilerinin her iki tür örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisi bulunmamıştır.
Panda ve Rath (2021)	Information technology Capability, knowledge Management Capability, and Organizational Agility: The Role of Environmental Factors	Journal of Management & Organization	Ampirik	Bilgi teknolojileri, bilgi yönetimi, örgütsel çeviklik, çevresel faktörler	Araştırma bulguları, bilişim teknolojileri kapasitesi ve bilgi yönetimi yeteneklerinin, organizasyon çevikliğinin sağlanmasında etkili olduğunu, ancak bilgi yönetimi yeteneğinin çeviklik üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir. Ek olarak, bilişim teknolojileri ve bilgi yönetiminin çeviklik üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olabilmesi için daha çeşitli ve daha uyumlu bir ortam bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, çevresel faktörlerin aracılık etkisi bilgi teknolojileri-çeviklik ilişkisi üzerinde, bilgi yönetimi-çeviklik ilişkisinden daha fazladır.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.3. Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi, organizasyonların dışarıdan edindikleri bilgiyi içselleştirme, kullanabilme ve avantaja dönüştürebilme yeteneklerini ifade eder (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu kavram, organizasyonların yenilikçilik kapasiteleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Özümseme kapasitesi yüksek olan organizasyonlar, çevrelerindeki değişikliklere daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilir, yeni teknolojileri ve iş modellerini daha başarılı bir şekilde uygulayabilirler (Zahra ve George, 2002).

Alanyazında, özümseme kapasitesinin dört ana bileşeni olduğu belirtilmektedir: bilgiyi edinme, bilgiyi asimile etme, bilgiyi dönüştürme ve bilgiyi uygulama (Todorova ve Durisin, 2007: 776-777). Bu süreç, organizasyonların dışarıdan aldıkları ham bilgiyi kendi iş süreçlerine ve stratejilerine uyarlayıp entegre etmelerini sağlar. Özümseme kapasitesinin bu bileşenleri, organizasyonların yenilik yapma ve adaptasyon yeteneklerini doğrudan etkiler. Küresel rekabetin artması ve teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte, özümseme kapasitesi daha önemli hale gelmiştir. Örgütler, sürekli değişen pazar koşullarına ve teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek için sürekli olarak yeni bilgileri özümsemeli ve uygulamalıdır (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 833-834). Bu bağlamda, özümseme kapasitesi, organizasyonların rekabet üstünlüğü kazanmasında ve pazar lideri olmasında önemli bir rol oynar.

Özümseme kapasitesi, organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir öneme sahiptir. Bu yetenek, sürekli öğrenme ve adaptasyon süreci gerektirir ve organizasyonların değişen dış koşullara etkili bir şekilde yanıt vermesini, yenilik yapmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Çalışmanın bu bölümünde özümseme kapasitesi kavramı, bu kavramın önemi, bileşenleri, boyutları açıklanmıştır. Ayrıca, alanyazında özümseme kapasitesi üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

2.3.1. Özümseme Kapasitesi Kavramı

Özümseme kapasitesi, bireyin veya organizasyonun yeni bilgileri, becerileri veya teknolojileri kavrayabilme, içselleştirebilme ve uygulayabilme yeteneğini ifade eder (Cohen ve Levinthal, 1990). Özümseme kapasitesi, yalnızca bilgiyi hafızada tutma veya tekrarlama yeteneği ile sınırlı değildir; aynı zamanda, bu bilgiyi yeni ve farklı bağlamlarda uygulayabilme ve entegre edebilme kapasitesini de kapsar. Böylece bu kavram, bireyin veya organizasyonun yenilik yapma, problem çözme ve sürekli gelişme yeteneğine doğrudan katkıda bulunur.

Özümseme kapasite öğrenilenlerin sadece yüzeyde kalması yerine, daha derinlemesine anlaşılmasını ve kullanılmasını vurgular. Bu süreç içinde birey veya organizasyon, edinilen yeni bilgiyi var olan bilgi yapıları ile bütünleştirir ve bu bütünleşme, onların bilgiyi daha etkin kullanmalarını sağlar. Özümseme kapasitesi yüksek olan bireyler veya organizasyonlar yeni bilgileri daha hızlı kavrar, daha etkili bir şekilde entegre eder ve bu bilgileri daha verimli bir şekilde kullanabilirler (Zahra ve George, 2002). Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi eğitim ve öğretimin yanı sıra, kişisel gelişim ve kurumsal stratejilerin temel odak noktalarından biri olmalıdır. Bu kapasite, bireyin veya kurumun yenilikçilik düzeyini, rekabet gücünü ve adaptasyon kabiliyetini artıran bir kaldıraç görevi görür (Tushman ve O'Reilly, 1996). Bu bağlamda, özümseme kapasitesi özellikle bilgi yoğun sektörlerde ve sürekli öğrenme ve adaptasyonun önemli olduğu her türlü alanda kritik bir öneme sahiptir.

Özümseme kapasitesi bireylerin ve organizasyonların yeni bilgileri, becerileri ve teknolojileri ne kadar etkili bir şekilde kavrayıp, içselleştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri ile ilgilidir. Bu kapasite, sürekli değişen küresel dinamiklerle başa çıkabilmek ve yenilikçi çözümler üretebilmek için büyük bir öneme sahiptir. Bilginin özümseme, kurumsal bilgi yaratma sürecinin temel bir parçasıdır. Özümseme kapasitesi, bilgiyi yeni ve farklı durumlarla ilişkilendirip uygulamayı da içerir, bu sayede bireylerin ve organizasyonların yenilikçilik ve problem çözme yetenekleri gelişir (Cohen ve Levinthal, 1990; Nonaka ve Takeuchi, 2007; Zahra ve George, 2002).

Özümseme kapasitesi kavramı, Cohen ve Levinthal (1990) tarafından yenilikçilik ve öğrenme bağlamında genişletilmiş ve “bilgiyi değerlendirme ve kullanma kapasitesi” olarak tanımlanmıştır. İşlevsel bir özümseme kapasitesi, öğrenilen bilgilerin yüzey seviyesinde kalmasının ötesine geçerek, bilginin bireysel ya da kurumsal bilgi tabanına derinlemesine entegre edilmesini ifade eder. Yüksek bir özümseme kapasitesine sahip organizasyonlar, piyasadaki veya teknolojideki değişikliklere hızla uyum sağlayabilir ve bu değişikliklerden yenilikçi çözümler üretmek için yararlanabilirler. Bireyler açısından özümseme kapasitesi, sürekli öğrenme ve kişisel gelişimle ilişkilidir. Bir organizasyon için ise, özümseme kapasitesi sürekli kurumsal öğrenme ve adaptasyonla bağlantılıdır. Özümseme kapasitesi bir organizasyonun stratejik esnekliğinin ve rekabetçi avantajının korunması için kritik öneme sahiptir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005: 999-1001).

Özümseme kapasitesinin detaylı bir incelemesi bireyin veya organizasyonun mevcut bilgi yapısı, önceki deneyimler, bilişsel yetenekler ve öğrenme motivasyonu gibi çok sayıda faktörü kapsar. Bu faktörlerin her biri yeni bilgilerin nasıl işleneceği ve var olan bilgi tabanına nasıl entegre edileceği üzerinde etkilidir (Bogers ve Lhuillery, 2011: 582). Teknoloji ve dijital dönüşüm çağında özümseme kapasitesi, bilgi ve becerilerin sürekli güncellenmesini gerektirir. Bu nedenle, öğrenme süreçlerinin ve eğitim metodolojilerinin, organizasyonların bu sürekli değişen ortama ayak uydurabilmesi için esnek ve yenilikçi olması gerekmektedir. Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi bireysel ve kurumsal performansın yanı sıra yenilikçilik düzeyi üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Bu nedenle, kişisel gelişim programları, profesyonel eğitimler ve kurumsal öğrenme inisiyatifleri, özümseme kapasitesini hedef almalı ve bu kapasiteyi geliştirmek için tasarlanmalıdır. Özümseme kapasitesi organizasyonların karmaşık çevrelerde başarılı olabilmeleri için gereken esneklik ve uyum yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olan temel bir beceridir (Zuniga-Collazos, Lozada ve Perdomo-Charry, 2020: 2-3).

Özümseme kapasitesi kavramı yukarıdaki paragraflarda belirtildiği üzere farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Tablo 2.5’te bu kavrama ait alanyazında, bazı yazarların özümseme kapasitesini nasıl ele aldıkları gösterilmektedir.

Tablo 2.5: Farklı Yazarların Özümseme Kapasitesini Ele Alış Biçimleri

Yazar / Yıl	Makale İsmi	Yayınlandığı Yer	Özümseme Kapasitesi Tanımı / Ele Alınış Biçimi
Cohen ve Levinthal (1990)	Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation	Administrative Science Quarterly	Özümseme kapasitesi örgütlerin dışsal bilgiyi tanıma, değerlendirme ve entegre etme yeteneğidir.
Zahra ve George (2002)	Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension	Academy of Management Review	Kavram potansiyel ve gerçekleştirilmiş özümseme kapasitesi olarak ikiye ayrılır. Bilgi edinme, anlama, dönüştürme ve kullanma boyutlarında değerlendirilir.
Jansen, Van Den Bosch ve Volberda (2005)	Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How Do Organizational Antecedents Matter?	Academy of Management Journal	Özümseme kapasitesi bölümler arası koordinasyon ve bilgi paylaşımı açısından değerlendirilir.
Lane, Koka ve Pathak (2006)	The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct	Academy of Management Review	Özümseme kapasitesi öğrenme süreçleri ve dışsal bilginin entegrasyonu üzerinden ele alınır.
Todorova ve Durisin (2007)	Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization	Academy of Management Review	Özümseme kapasitesi daha dinamik ve süreç odaklı bir perspektiften ele alınır.
Volberda, Foss ve Lyles (2010)	Perspective-Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field	Organization Science	Özümseme kapasitesi örgütsel esneklik ve dışsal bilgi kaynaklarına erişim bağlamında incelenir.
Lewin, Massini ve Peeters (2011)	Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines	Organization Science	Özümseme kapasitesi küresel bilgi kaynaklarına erişim ve bunların yerel örgüt bağlamına uyarlanması açısından tartışılır.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.3.2. Özümseme Kapasitenin Önemi

Organizasyonlar için özümseme kapasitesinin önemi, dinamik iş ortamlarında sürekli değişen teknolojik gelişmelere ve pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğinden kaynaklanır. Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesini, dışarıdan edinilen bilgileri tanıma, değerlendirme ve uygulama yeteneği olarak tanımlayarak, bu kapasitenin organizasyonların yenilikçilik ve öğrenme kabiliyetlerinde merkezi bir rol oynadığını belirtmiştir. Bu tanım, özümseme kapasitesinin sadece dış bilgileri içselleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda bu bilgileri

mevcut bilgi tabanı ile entegre ederek yenilikçi çözümler ve stratejiler geliştirmede kritik bir faktör olduğunu vurgular.

Zahra ve George (2002: 190) tarafından yapılan ayırmada, özümseme kapasitesinin potansiyel ve gerçekleştirilmiş olmak üzere iki boyutu olduğu belirtilmiştir. Potansiyel özümseme kapasitesi, organizasyonun yeni bilgiyi edinme ve anlama yeteneğine odaklanırken, gerçekleştirilmiş özümseme kapasitesi, bu bilgiyi uygulayarak ticari sonuçlar elde etme kapasitesine işaret eder. Bu çerçevede, özümseme kapasitesi, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmeleri ve pazarlardaki değişimlere proaktif bir şekilde yanıt vermeleri için temel bir yetenek olarak öne çıkar.

Özümseme kapasitesi, aynı zamanda, organizasyonların dış çevrelerinden gelen bilgiyi etkili bir şekilde değerlendirip, bu bilgiyi inovasyon ve stratejik karar alma süreçlerine entegre etmelerini sağlayarak, sürdürülebilir büyüme ve gelişme için gerekli olan yenilikçilik kapasitesini artırır. Bu süreç, organizasyonların piyasada ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmalarını ve potansiyel tehditlere karşı dayanıklılıklarını artırmalarını sağlar (Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2010: 157). Bununla birlikte, özümseme kapasitesi, bilgi tabanının genişliği ve derinliği ile doğrudan ilişkilidir. Organizasyonlar, çeşitli disiplinlerden ve sektörlerden gelen bilgilere açık olduklarında, bu çeşitlilik yeni perspektifler ve çözümler üretme potansiyelini artırır (Stachowiak vd.,2019). Bu durum, özellikle hızla değişen teknolojiler ve tüketici tercihleri bağlamında, inovasyonun ve yaratıcılığın teşvik edilmesinde kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, özümseme kapasitesi, organizasyonların karmaşık ve belirsiz iş ortamlarında başarılı olmalarını sağlayan temel bir yetenektir. Bu kapasite, yeni bilgilerin edinilmesi, mevcut bilgi tabanı ile entegrasyonu ve bu bilgilerin stratejik hedeflere ulaşmak için kullanılması süreçlerini kapsar. Dolayısıyla, organizasyonlar için özümseme kapasitesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme, yenilikçilik ve adaptasyon kabiliyeti açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.3.3. Özümseme Kapasitesi Bileşenleri

Özümseme kapasitesi hızlı değişen ve bilgi yoğun endüstrilerde, kuruluşların rekabet avantajını sürdürmeleri ve yenilik yapabilmeleri için önemli bir rol oynar. Özümseme kapasitesinin bileşenleri, kuruluşların bu bilgiyi nasıl işlediğini ve değerlendirdiğini anlamak için önemlidir. Bu bileşenler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır:

Bilgi Edinme ve Tanıma: Kuruluşların çevrelerinden yeni bilgileri tespit etme ve bu bilgilerin değerini anlama yeteneklerini kapsar. Bu süreç, dışsal bilgi kaynaklarına erişimi ve bu kaynaklardan gelen bilgileri tanıma kapasitesini içerir (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 835). Bilgi edinme ve tanıma, örgütün dışsal bilgiye olan duyarlılığını ve bu bilgiyi anlama kabiliyetini yansıtır.

Bilgi Değerlendirme ve Bilginin Entegrasyonu: Edinilen bilginin örgüt içinde işlenmesi ve mevcut bilgi tabanı ile entegrasyonunu içerir. Bilgi değerlendirme ve bilginin entegrasyonu, örgütlerin yeni bilgiyi mevcut anlayışlarına nasıl entegre ettiklerini ve bu bilginin içsel değerini nasıl belirlediklerini ifade eder (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005; 1001). Bu süreç, örgüt içinde bilginin anlamlandırılması ve uygulanabilirliğinin analiz edilmesini de içerir.

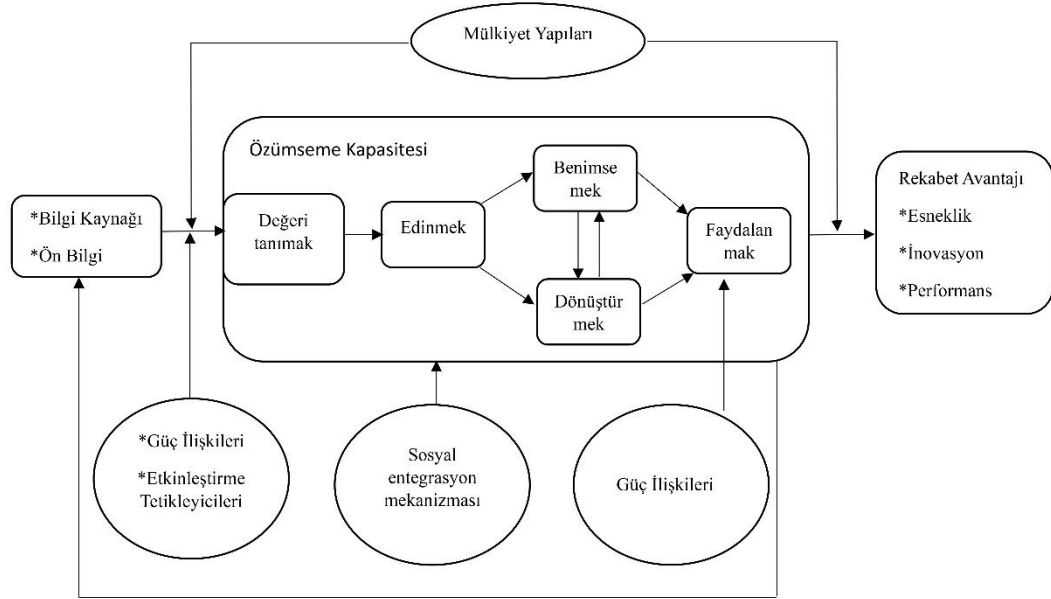
Bilgi Dönüştürme: Örgütlerin edindikleri yeni bilgiyi mevcut operasyonlar, süreçler ve ürünlerle bütünleştirme yeteneğini ifade eder. Bilgi dönüştürme, öğrenilen yeni bilgilerin yenilikçi uygulamalara dönüştürülmesi sürecidir ve bu süreçte bilginin yeniden yapılandırılması ve yeniden yorumlanması önemlidir (Todorova ve Durisin, 2007).

Bilgi Kullanımı ve Yayılımı: Bu bileşen, örgüt içinde edinilen bilginin geniş çapta kullanılmasını ve organizasyon genelinde yayılmasını kapsar. Bilginin kullanımı ve yayılımı, örgütün yenilik ve performansının artmasına doğrudan katkı sağlar ve bu süreç, örgütsel değişim ve gelişim için kritik öneme sahiptir (Volberda, Foss ve Lyles, 2010).

Örgütsel Bellek: Örgütlerin geçmiş deneyimlerini ve öğrenimlerini depolama ve bunlardan yararlanma yeteneği, özümseme kapasitesinin önemli bir parçasıdır.

Örgütsel bellek, örgütün geçmiş bilgisinin gelecekteki öğrenme ve yenilik faaliyetlerine nasıl katkı sağladığını içerir ve bu süreç, bilgi yönetimi ve kurumsal hafıza yönetimi ile yakından ilişkilidir (Zahra ve George, 2002: 193).

Bu bileşenler, organizasyonların özümseme kapasitelerini nasıl geliştirebileceklerine dair önemli anlayışlar sunar. Kuruluşlar bu bileşenleri anlayarak ve geliştirerek dışsal bilgiyi daha etkili bir şekilde işleyebilir ve bu bilgiden elde edilen stratejik avantajları artırabilirler. Örgütsel özümseme kapasitesinin bileşenlerinin anlaşılması, özellikle yenilik ve rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışan kuruluşlar için son derece önemlidir. Buna ek olarak farklı yazarlar bu bileşenleri farklı şekillerde ele alabilmekte ve buradan hareketle özümseme kapasitesi modelleri geliştirmektedir. Alanyazında önemli yer tutan bu modellerden biri de Todorova ve Durisin (2007: 776) tarafından geliştirilen özümseme kapasitesi modelidir (şekil 2.6).



Şekil 2.6: Özümseme Kapasitesi Modeli.

Kaynak: Todorova, G. and Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. Academy of Management Review, 32(3), 774-786.

2.3.4. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Organizasyonel özümseme kapasitesini etkileyen faktörler, şirket içindeki dinamikler ve şirket dışındaki çevresel koşullar olmak üzere iki ana kategoride incelenebilir. Özümseme kapasitesini etkileyen içsel faktörler, bir organizasyonun yeni bilgiyi tanıma, değerlendirme, içselleştirme ve uygulama yeteneği üzerinde doğrudan etki eden, organizasyonun kontrolü altındaki faktörlerdir. Bu faktörler, organizasyonun öğrenme ve yenilik yapma kapasitesini belirleyici unsurlar olarak kabul edilir. Organizasyonel içsel faktörler, şirketin bilgi yönetimi süreçleri, çalışanların beceri seviyeleri, liderlik kalitesi ve kurumsal kültür gibi unsurları içerir. Öğrenme ve yenilik için şirket içi atmosferi destekleyen liderlik yaklaşımları, özümseme kapasitesini güçlendirir. Ayrıca, çalışanların öğrenmeye olan açıklığı ve şirketin sürekli gelişimini destekleyen bir öğrenme kültürü, içsel faktörler arasında önemli yer tutar (Noblet, Simon ve Parent, 2011: 368; Volberda, Foss ve Lyles, 2010: 933).

Organizasyonel dışsal faktörler, endüstri dinamikleri, piyasadaki rekabet, teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler gibi şirketin dışındaki etkenlerdir. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, organizasyonların dışsal bilgilere erişimi ve bu bilgileri kendi süreçlerine entegre edebilme yetenekleri, başarı için kritik öneme sahiptir (Cohen ve Levinthal, 1990). Aynı zamanda, iş ortaklıkları ve ağ oluşturma faaliyetleri, bilgi alışverişini kolaylaştırır ve özümseme kapasitesini artırabilir. Bu faktörler, organizasyonun yenilikçilik düzeyini, rekabet gücünü ve adaptasyon kabiliyetini artıran unsurlardır ve özümseme kapasitenin geliştirilmesi için stratejik planlama ve yönetim kararlarında dikkate alınmalıdır.

Özümseme kapasitesini etkileyen faktörler belirtilen iki temel faktör haricinde de değerlendirilebilir. Bu etmenler kuruluşun yapısal, kültürel, yönetsel ve çevresel unsurlarını içerir. Bu faktörlerin her biri, örgütün dışsal bilgiyi algılama biçimini, bu bilgiyi içselleştirme sürecini ve bilginin stratejik amaçlar için kullanımını etkileyebilir. Bu faktörlerin anlaşılması, kuruluşların özümseme kapasitelerini nasıl geliştirebilecekleri ve bu kapasitenin iş performansı ve yenilikçilik üzerindeki etkileri

hakkında derinlemesine bir anlayış sağlar. Bunlar örgütlerin dışsal bilgiyi nasıl daha etkili bir şekilde işleyebilecekleri ve bu bilgiden elde edilen stratejik avantajları nasıl en üst seviyeye çıkarabilecekleri konusunda önemli bilgiler sunar. Örgütlerin bu faktörleri anlaması ve bunların üzerinde çalışması, rekabet ortamında sürdürülebilir bir başarı ve yenilikçilik için kritik önem taşır (Easterby-Smith vd., 2008: 498; Noblet, Simon ve Parent, 2011: 369). Bu faktörler aşağıda listelenmiş ve açıklanmıştır.

2.3.4.1. Örgütsel Yapı ve Kültür

Örgütsel yapı ve kültür, bir kuruluşun özümseme kapasitesini etkileyen temel faktörlerden biridir. Örgütsel yapı, bilgi akışını, karar alma süreçlerini ve iş birliğini etkiler, bu da örgütün yeni bilgileri nasıl edindiği ve kullandığı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Daha esnek yapılar, özellikle hızlı değişen ve karmaşık çevrelerde, bilgiyi daha etkili bir şekilde işleme ve uygulama kapasitesine katkıda bulunabilir. Örgütsel kültür, çalışanların bilgiyi paylaşma ve iş birliği yapma eğilimlerini belirler. Açık iletişim, iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür, özümseme kapasitesini olumlu yönde etkiler (Cohen ve Levinthal, 1990; Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005: 999-1000). Örgütlerde yenilikçilik ve açık zihniyet, yeni fikirlerin kabulünü ve deneysel yaklaşımların benimsenmesini kolaylaştırır, bu etmen özümseme kapasitesini artırır. Örgütsel yapının ve kültürün özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi, kuruluşun dış çevreye adaptasyonunu ve içsel bilgi işleme mekanizmalarını doğrudan etkiler. Bu faktörler, örgütün yenilikçilik yeteneğini ve rekabet avantajını da belirler. Bu nedenle, örgütlerin özümseme kapasitelerini geliştirmek için bu unsurlara odaklanmaları önemlidir.

2.3.4.2. Liderlik ve Yönetim

Liderlik ve yönetim, organizasyonun özümseme kapasitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderlerin stratejik vizyonları ve özümseme kapasitesine verdikleri destek, kuruluşun dışsal bilgiyi nasıl algıladığı ve bu bilgiyi nasıl değerlendirdiği üzerinde belirleyici rol oynar (Flatten, Adams ve Brettel, 2015: 520). Liderler, yenilikçilik ve öğrenmeyi teşvik ederek, örgüt içinde gelişime açık zihniyet kültürü yaratmayı hedeflemelidir.

Yönetim desteği ve kaynak tahsisi de özümseme kapasitesinin geliştirilmesi için kritik önem taşır. Yöneticilerin yeni bilgiye erişim için gerekli kaynakları sağlaması ve bu bilgiyi işleyip uygulayacak sistemleri desteklemesi, örgütün özümseme kapasitesinin genişletilmesine yardımcı olur (Volberda, Foss ve Lyles, 2010: 931-933). Yönetim, bilgiyi değerlendirme ve entegre etme süreçlerini kolaylaştıracak yapısal düzenlemeler yaparak özümseme kapasitesini güçlendirebilir.

Değişim yönetimi ve liderlik becerileri de bu süreçte önemli bir rol oynar. Liderlerin değişime uyum sağlayıcı yaklaşımı ve çalışanları yenilikçiliğe ve öğrenmeye yönlendirme becerileri, örgütün dışsal bilgiden maksimum fayda elde etmesini sağlar (Lee, Lee ve Park, 2014: 367). Etkili liderlik, örgütün özümseme kapasitesini artırarak hem iç hem de dış dinamiklere uyum sağlamasına yardımcı olur.

2.3.4.3. Bilgi ve Beceriler

Bilgi ve beceriler, bir örgütün özümseme kapasitesini önemli ölçüde etkileyen faktörler arasında yer alır. Çalışanların beceri ve uzmanlık düzeyleri, örgütün yeni bilgileri ne kadar etkili bir şekilde edinebileceği, değerlendirebileceği ve uygulayabileceği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Bogers ve Lhuillery, 2011: 581). Çalışanların uzmanlık alanları, deneyimleri ve bilgi düzeyleri, örgütün dışsal bilgiyi entegre etme ve bu bilgiden yenilikçi çıktılar üretme yeteneğini artırır. Öğrenme kapasitesi ve motivasyon, organizasyon içindeki mevcut bilgi ve becerilerin önemli unsurlarıdır. Örgütler, çalışanlarını sürekli öğrenme ve kişisel gelişime teşvik ederek, özümseme kapasitesini güçlendirebilir (Camison ve Fores, 2010: 708). Çalışanların yeni bilgilere karşı meraklı olmaları ve öğrenmeye yönelik motivasyonları, örgütün bilgi düzeyini genişletir ve yenilikçilik kapasitesini artırır. Bilgi ve beceriler, örgütün özümseme kapasitesini etkileyen önemli bir faktördür. Bu faktör, örgütlerin bilgi yönetimi ve inovasyon stratejilerini geliştirmede önemli bir rol oynar ve örgütlerin dışsal bilgiden elde edecekleri stratejik avantajları artırmasına yardımcı olur. Bu bağlamda, çalışanların beceri ve bilgi seviyelerinin artırılması, örgütler için stratejik bir yatırım olarak görülebilir.

2.3.4.4. Teknolojik Yetkinlik ve Altyapı

Teknolojik yetkinlik ve altyapı, organizasyonların özümseme kapasitesini etkileyen kritik faktörlerdendir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve entegrasyonu, örgütlerin dışsal bilgiyi edinme, işleme ve uygulama süreçlerinde temel bir rol oynar (Volberda, Foss ve Lyles, 2010: 932-933). Etkin bir teknolojik altyapı, bilgi akışını hızlandırır, bilgiye erişimi kolaylaştırır ve bilgi paylaşımını teşvik eder, böylece özümseme kapasitesini artırır. Teknolojik altyapının modernizasyonu, özellikle dijitalleşen bir dünyada, örgütlerin rekabetçi kalabilmeleri için büyük bir öneme sahiptir. Dijital araçlar ve platformlar, bilgi yönetimi süreçlerini optimize eder ve örgütsel etkinliği artırır. Dijital dönüşüm, örgütlerin dışsal bilgi kaynaklarına daha hızlı ve etkili bir şekilde erişmelerini sağlar ve bilgilerin analizi ve uygulanması için yeni yollar sunar. Teknoloji, örgütlerin yenilikçilik süreçlerini destekler ve yeni ürünlerin, hizmetlerin veya iş süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur (White ve Bruton, 2011). Teknolojik yetkinlik, aynı zamanda, örgütlerin dışsal bilgileri daha etkili bir şekilde değerlendirmelerine ve bu bilgileri yenilikçi çıktılara dönüştürmelerine olanak tanır.

Örgütlerin teknolojik yetkinliklerini artırmaları ve modern altyapılara yatırım yapmaları, dışsal bilgiyi daha verimli bir şekilde işlemeleri ve bu bilgidan elde edilecek stratejik avantajları en üst düzeye çıkarmaları için önemlidir. Bu bağlamda, teknolojiye yapılan yatırımlar, örgütlerin bilgi yönetimi ve yenilikçilik stratejilerinin temel bir parçası olarak görülmelidir.

2.3.4.5. Dışsal Çevreyle İlişkiler

Dışsal Çevreyle İlişkiler, örgütün dış dünyayla olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin bilgi edinme ve işleme kapasiteleri üzerindeki etkisini içerir. Bu faktör, temel olarak 3 farklı bağlamda değerlendirilebilir.

Pazar Dinamikleri ve Rekabet Koşulları: Pazarın dinamikleri ve rekabet koşulları, örgütlerin dışsal bilgiye olan ihtiyaçlarını ve bu bilgiyi nasıl kullandıklarını belirler. Hızla değişen pazar koşulları, örgütleri sürekli olarak yeni bilgileri aramaya ve bu bilgileri rekabet avantajına dönüştürmeye teşvik eder (Lane, Koka ve Pathak,

2006: 833-834). Bu süreç, örgütlerin özümseme kapasitesini artırma ihtiyacını da beraberinde getirir.

İş Ortaklıkları ve Ağ İlişkileri: Ortaklıklar ve ağlar örgütlerin çeşitli bilgi kaynaklarına erişimini sağlar ve örgütlerin farklı perspektifler ve beceriler kazanarak özümseme kapasitelerini genişletmelerine yardımcı olur (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005). İş birliği ağları ve ortaklıklar, örgütlerin dışsal bilgiyi daha etkili bir şekilde edinmelerine, değerlendirmelerine ve kullanmalarına olanak tanır.

Dışsal Bilgi Kaynaklarının Çeşitliliği ve Erişilebilirliği: Bu faktör, örgütlerin yeni bilgileri keşfetme ve bu bilgileri işleme yeteneklerini doğrudan etkiler. Çeşitli ve erişilebilir bilgi kaynakları, örgütlerin bilgi düzeyini genişletir ve farklı bakış açıları sunar (Tseng, Chang ve Hung, 2011: 971). Bu durum, örgütlerin dışsal bilgiyi daha etkili bir şekilde değerlendirmelerini ve özümseme kapasitelerini artırmalarını sağlar.

Dışsal çevreyle ilişkiler, örgütlerin dış dünyayla olan etkileşimlerinin ve bu etkileşimlerin bilgi edinme ve işleme süreçleri üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında kritik bir rol oynar. Örgütlerin dışsal çevreleriyle olan ilişkilerini yönetme ve bu ilişkilerden en iyi şekilde yararlanma becerileri, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için önemlidir.

2.3.4.6. Örgütsel Öğrenme ve Yenilik

Örgütsel öğrenme ve yenilik, kuruluşların yeni bilgileri nasıl edindiklerini, değerlendirdiklerini ve uyguladıklarını derinden etkiler. Bu kapsamda özümseme kapasitesini etkileyebilecek faktörler şu başlıklar altında incelenebilir:

Örgütsel Öğrenme Süreçlerinin Etkinliği: Örgütsel öğrenme süreçlerinin etkinliği örgütlerin yeni bilgileri nasıl içselleştirdikleri ve bunları mevcut iş süreçlerine nasıl entegre ettikleri ile doğrudan ilişkilidir (Crossan, Lane ve White, 1999). Etkin öğrenme süreçleri, bilginin hızlı ve etkili bir şekilde özümsemesini sağlar ve örgütün yenilik yapma ve adaptasyon kapasitesini artırır.

Yenilikçilik Kapasitesi ve Yeni Fikirlerle Açıklık: Bu faktör örgütlerin özümseme kapasitesini genişletmede önemli rol oynar. Yenilikçilik, örgütlerin dışsal

bilgileri yeni ve yaratıcı yollarla kullanmalarını sağlar ve bu bilgileri değerli iş sonuçlarına dönüştürme yeteneğini artırır (Teece, 2007). Gelişime açık zihniyet ve yeniliğe olanak tanıyan bir kültür, örgütlerin değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştırır.

Sürekli İyileştirme Süreci: Bu süreç, örgütlerin dinamik ve değişken bir iş ortamında sürekli olarak gelişmelerini sağlar. Örgütlerin mevcut bilgilerini ve yeteneklerini sürekli olarak değerlendirerek yenilikçi çözümler geliştirmelerine olanak tanır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1108-1109). Sürekli iyileştirme, örgütlerin değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde yanıt vermelerini ve özümseme kapasitelerini sürekli olarak geliştirmelerini sağlar.

Bu faktörler, örgütlerin bilgiyi nasıl etkili bir şekilde edindikleri, değerlendirdikleri ve uyguladıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerin bu alanlarda sürekli gelişim göstermeleri, rekabetçi avantajlarını sürdürmeleri ve yenilikçilik kapasitelerini artırmaları için kritik öneme sahiptir.

2.3.5. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Geliştirme

Örgütsel özümseme kapasitesinin geliştirilmesi, şirketlerin yenilik ve adaptasyon yeteneklerini sürekli kılmak için temel bir süreçtir. Geliştirme aşamasında, bilgi yönetimi sistemlerinin optimizasyonu, sürekli öğrenme, gelişim kültürünün teşviği ve çalışanların yenilikçi fikirlerini destekleyen bir ortamın oluşturulması önerilir (Love vd., 2016; Manfreda vd., 2014).

Bilgi Yönetimi Sistemlerini Geliştirme: Günümüz iş dünyasında bilgi, stratejik bir kaynak haline gelmiştir. Organizasyonların bilgi yönetimi sistemlerini geliştirmeleri, bilginin etkin bir şekilde edinilmesi, paylaşılması ve kullanılması için önemlidir. Gelişmiş bilgi yönetimi sistemleri, organizasyonun çeşitli kaynaklardan gelen verileri filtreleyebilmesi, anlamlı bilgilere dönüştürebilmesi ve bunları stratejik karar alma süreçlerinde kullanabilmesi için gerekli altyapıyı sağlar (Di Vaio vd., 2021: 220). Böyle bir sistem, bilgi depolama ve geri çağırma süreçlerini de iyileştirerek, organizasyonun tarihsel verilere ve geçmiş performans göstergelerine dayanarak daha bilinçli kararlar almasını kolaylaştırır.

Sürekli Öğrenme ve Gelişim Kültürü: Bir organizasyonun sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen bir kültür oluşturması, çalışanlarının kendilerini sürekli geliştirmelerine ve bu sürece aktif olarak katılmalarına olanak tanır. Bu kültür, çalışanların hatalardan öğrenmelerini, bilgi paylaşımını ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eder, böylece organizasyonel esneklik ve yenilikçilik artar (Chang ve Lin, 2015: 434). Gelişim kültürü, aynı zamanda çalışanların bireysel kariyer hedefleri ile şirketin genel hedefleri arasında uyum sağlayarak, motivasyonu ve çalışan bağlılığını artırır.

Yenilikçi Fikirleri Destekleme: Organizasyonların yenilikçi fikirleri desteklemesi, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlar. Bu destek, risk alma ve yeni şeyler deneme özgürlüğü sağladığında, çalışanlar mevcut sorunlara yenilikçi çözümler geliştirebilir ve iş süreçlerinde iyileştirmeler yapabilirler (Demirel ve Seçkin, 2008.). Yenilikçilik, özgün fikirlerin teşvik edilmesi ve başarılı girişimlerin ödüllendirilmesi ile organizasyonel seviyede daha da pekiştirilir.

Eğitim ve Gelişim Programları: Bu programlar, çalışanların sürekli beceri setlerini genişletmelerini ve güncel kalabilmelerini sağlar (Jacobs ve Washington, 2003: 344). Eğitim ve gelişim programları, teknik eğitimlerin yanı sıra, liderlik geliştirme, takım çalışması ve problem çözme gibi beceriler üzerine de odaklanmalıdır. Yeni eğitim teknikleri ve e-öğrenme platformları gibi teknolojik araçlar, öğrenme süreçlerini daha esnek ve erişilebilir hale getirerek, çalışanların kendi öğrenme yollarını kişiselleştirmelerine imkân tanır.

Dış Ortaklıklar ve İş Birlikleri: Dış iş birlikleri ve stratejik ortaklıklar, organizasyonların farklı perspektifler kazanmalarını ve bilgi havuzlarını genişletmelerini sağlar. İş birlikleri, özellikle farklı sektörlerde veya farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren şirketlerle kurulduğunda, çeşitlilik ve yaratıcılığı artırır. Bu tür ortaklıklar, yeni pazar fırsatlarına erişim ve geniş bir müşteri tabanına ulaşma imkânı da sunar (Martinez-Sanchez vd., 2008).

Özümseme kapasitesini geliştirme adımları daha da genişletilebilir. Ancak önceki paragraflarda bahsedilen etmenler veya stratejiler oldukça önem arz etmektedir. Bu etmenler, organizasyonların özümseme kapasitelerini etkin bir şekilde

geliştirmelerine yardımcı olur ve sürekli değişen küresel iş ortamında rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır.

2.3.6. Özümseme Kapasitesi Boyutları

Cohen ve Levinthal'in (1990) çalışması özümseme kapasitesi kapsamında akademik literatürde kabul görmüş ve ardından gelen pek çok çalışma tarafından genişletilmiştir. Jones (2006), Todorova ve Durisin (2007), Flatten vd. (2011) gibi araştırmacılar, özümseme kapasitesini çok boyutlu bir yapı olarak ele alarak, bu kavramın derinlemesine incelenmesine katkıda bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlar, bilgiyi keşfetme, entegre etme ve yenilikçi uygulamalar için kullanma yeteneği gibi çeşitli boyutları vurgulayarak, özümseme kapasitesinin kapsamlı bir anlayışını sunmaktadır. Bu geniş perspektif, kuruluşların bilgiyi nasıl içselleştirdikleri ve rekabet avantajı elde etmek için nasıl kullanabilecekleri konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır.

Cohen ve Levinthal'in (1990) öncül çalışmasını derinleştiren Zahra ve George (2002), özümseme kapasitesinin çok boyutlu yapısına önemli bir katkıda bulunmuştur. Zahra ve George (2002: 189) özümleme kapasitesini dört temel süreçten oluşan bir yapı olarak yeniden tanımlamıştır: bilgi edinimi, benimseme, dönüştürme ve kullanma. Zahra ve George'a (2002: 189-190) göre, organizasyonlar ilk olarak yeni bilgiyi edinir ve bu bilgiyi kendi bağlamlarında adaptasyon sürecinden geçirirler. Daha sonra, edinilen bilgi dönüşüme uğrayarak organizasyonun mevcut bilgi tabanıyla bütünleştirilir. Son aşamada ise, dönüştürülen bilgi organizasyonun faaliyetleri içinde aktif olarak kullanılır. Bu dört aşamalı model, bilginin sadece edinilmesinin ötesinde, onun kurumsal düzeyde nasıl işlendiğini ve değere dönüştürüldüğünü açıklar. Her bir süreç bir öncekinin üzerine kurularak, özümseme kapasitesinin dinamik ve sürekli bir gelişim süreci olduğunu vurgular. İlk iki boyut, bir organizasyonun bilgiyi edinme ve adapte etme yeteneğini temsil ederek, özümseme kapasitesinin potansiyelini oluşturur. Diğer iki boyut ise, bu edinilen ve adapte edilen bilginin dönüştürülmesi ve uygulanması yoluyla, özümseme kapasitesinin pratikte nasıl gerçekleştirildiğini gösterir. Flatten vd. (2011: 106-107) çalışmalarında, Zahra ve George (2002: 189) tarafından ortaya konulan özümseme kapasitesi kavramını, örgütün genel başarısı ve

Çalışanların zerindeki etkileri açısından benzer dört temel boyutta analiz etmişlerdir: edinim, benimseme, dönüştürme, faydalanma. Bu tez çalışmasında da özümseme kapasitesi ifade edilen 4 boyut üzerine temellendirilecektir.

Edinim (Acquisition): Organizasyonların dış ortamdan yeni bilgileri nasıl keşfettikleri ve topladıkları ile ilgilidir. Edinim süreci, organizasyonun dış çevresinden bilgi almasını ve bu bilgiyi mevcut bilgi tabanına eklemesini kapsar (Cohen ve Levinthal, 1990: 129-130). Edinim süreci, yeni bilgiyi toplamakla ve aynı zamanda şirket içinde anlamlı bir şekilde yorumlamakla ilgilidir. Piyasa eğilimlerini takip etmek, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve teknolojik gelişmelerden haberdar olmak, edinim sürecinin önemli parçalarıdır. Bu boyut, bir kuruluşun çevresindeki geniş bilgi havuzundan, kendisi için özellikle önemli olan dışsal bilgileri belirleme ve bu bilgilere erişim kapasitesini anlatmaktadır (Lane, Salk ve Lyles, 2001: 1140). Bu yetenek kuruluşun dışarıdan yeni bilgileri tanımlayıp onları kendi faaliyetleriyle entegre etme becerisini ifade eder (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 846-847). Bu süreçte, önceden yapılmış yatırımlar ve mevcut bilgi birikimi, yeni bilgilere ulaşma sürecini kolaylaştırır ve hızlandırır (Flatten vd., 2011: 100). Bu bağlamda kuruluşlar, çevrelerindeki geniş bilgi yığını içinden, kendi stratejik ve operasyonel hedefleri doğrultusunda gerekli olan bilgilere odaklanır ve bu bilgilere erişebilme yeteneği, onların rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynar.

Benimseme (Assimilation): Bu süreç, organizasyonların yeni edindikleri bilgiyi mevcut sistemlerine ve iş süreçlerine nasıl entegre ettikleri ile ilgilidir. Todorova ve Durisin (2007: 775), benimsemenin, yeni bilginin organizasyonel anlamda işlenmesi ve anlaşılması sürecini ifade ettiğini belirtmiştir. Bu evre, çalışan eğitimleri, bilgi yönetimi sistemleri ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesini içerir. Bilginin etkili bir şekilde benimsenmesi, çalışanların yeni bilgilerle rahatça etkileşime girebilmeleri ve bu bilgileri mevcut veri tabanıyla ilişkilendirebilmeleri için gereklidir. Ancak, her faydalı bilginin işletme tarafından hemen fark edilip kabul edilmesi her zaman mümkün olmayabilir. İşletmenin ele geçirdiği bilgiler, her zaman onun araştırma ve geliştirme faaliyetleri için uygun veya yararlı değildir. İşletme, elde ettiği bilgiyi anlayabilecek kapasitede olmalı veya bu bilgiyi yeni bilgilerin oluşturulması için bir temel olarak kullanabilmelidir (Greve, Engelen ve Brettel, 2009: 21). Ayrıca, belirli

özelliklere uygun olmayan organizasyonlarda, edinilen bilginin diğer evrelerde kullanılma şansının azalma olasılığı mevcuttur ve bu bilgi kolayca unutulabilir (Zahra ve George, 2002: 185-186). Bu bakış açısıyla, benimseme işlemi, işletmelerin dışarıdan aldıkları bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir, çünkü bu süreç, bilginin sadece elde edilmesini değil, aynı zamanda işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda anlamlandırılmasını ve uygulanmasını da içerir.

Dönüştürme (Transformation): Bu aşama edinilen ve benimsenen bilginin organizasyon içinde nasıl kullanılacağı, yenilikçi çıktılara nasıl dönüştürüleceği ile ilgilidir. Zahra ve George (2002: 190), dönüştürmenin, bilginin yeni ürünler, hizmetler veya süreçler yaratmak üzere yeniden yapılandırılması ve sentezlenmesi süreci olduğunu açıklar. Bu süreç, şirket içindeki yaratıcı fikirlerin ve problem çözme kapasitelerinin, mevcut ve potansiyel pazar ihtiyaçlarını karşılayacak yenilikçi çözümlere dönüşümünü ifade eder. Bu evre, yeni bilgilerin organizasyona dahil edilmesi, gerektiğinde çıkartılması ya da var olan bilgilerle çeşitli teknikler kullanılarak entegre edilmesi şeklinde işler. Aynı zamanda, organizasyonun kendine uygun olmayan bilgileri dönüştürerek, bu bilgileri geliştirilmiş bir yapı içerisinde nasıl adapte edebileceği kabiliyetini de kapsar. Dönüştürme evresi, örgütlerin dış kaynaklardan sağladıkları bilgileri kendi bilgi yapıları ile nasıl entegre ettikleri ve bu süreci nasıl yenilikçi pratiklerle zenginleştirdikleri üzerine yoğunlaşır (Flatten vd., 2011: 100; Fosfuri ve Tribo, 2008: 175).

Kullanma (Exploitation): Bu aşama dönüştürülen bilginin pratik uygulamalara ve ticari başarıya nasıl entegre edildiğini ele alır. Kullanma süreci, organizasyonun yeni ürünlerini ve hizmetlerini piyasaya sunmasını, müşteri tabanını genişletmesini ve pazarda etkin bir konum edinmesini kapsar (Zahra ve George, 2002: 190). Bu süreç, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi ve operasyonel verimliliğin artırılması gibi faaliyetleri içerir. Ayrıca, bilginin organizasyonel hedeflere entegre edilmesini de ifade eder (Fosfuri ve Tribo, 2008: 175).

Bu dört boyut, organizasyonel özümseme kapasitesinin bütünsel yapısını sağlar ve şirketlerin bu kapasiteyi nasıl yönetip geliştirebilecekleri konusunda stratejik bir rehber sunar.

2.3.7. Alanyazında Özümseme Kapasitesi Çalışmaları

Alanyazında özümseme kapasitesi kavramına odaklanan çalışmalardan bazıları bu tez çalışmasının diğer değişkenleri de (stratejik liderlik, örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans) göz önünde bulundurularak tablo 2.6'da özetlenmiştir. Tabloda, her bir çalışmanın yazarı, yayın yılı, başlığı, yayınlandığı yer, incelenen değişkenler ve bulgular gibi temel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.6: Alanyazında Özümseme Kapasitesi ile İlgili Çalışmalar

Yazar / Yıl	Başlık	Yayınlandığı Yer	Yöntem	İncelenen Değişkenler	Bulgular
Cohen ve Levinthal (1990)	Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation	Administrative Science Quarterly	Teorik	Özümseme kapasitesi	Bulgular firmaların yenilikçilik ve öğrenme yeteneklerinin, dışarıdan edindikleri bilgileri ne kadar iyi özümseyip kullanabildiklerine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, firmaların rekabetçi kalmak ve sürekli gelişmek için özümseme kapasitelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu makale özümseme kapasitesini kavramsallaştırmış ve literatüre kazandırmıştır.
Zahra ve George (2002)	Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension	Academy of Management Review	Teorik	Özümseme kapasitesi	Çalışmada özümseme kapasitesinin temel boyutlarını belirlemek için alanyazın taraması yapılmış ve bu yapı yeniden kavramsallaştırılmıştır. Firmanın dinamik yetenekleri görüşüne dayanarak, özümseme kapasitesi firmanın potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak ayrılmıştır.
Fosfuri ve Tribo (2008)	Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and Its Impact on Innovation Output	Industrial and Corporate Change	Ampirik	Potansiyel özümseme kapasitesi, inovasyon çıktısı	Bu çalışma potansiyel özümseme kapasitesinin öncülleri üzerine inşa edilmiştir. Ar-Ge iş birliğinin, dış bilgi ediniminin ve bilgi arama deneyiminin bir firmanın potansiyel özümseme kapasitesinin temel öncülleri olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur.
Flatten vd. (2011)	A measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation	Technovation	Ampirik	Özümseme kapasitesi ölçümü	Alanyazında var olan özümseme kapasitesi ve boyutlarına yönelik geniş çaplı doğrulama üzerine kurulu bir çalışmadır. Çalışma sonucunda dört boyutlu özümseme kapasitesi ölçeği alanyazına kazandırılmıştır.

Flatten, Adams ve Brettel (2015)	Fostering Absorptive Capacity Through Leadership: A Cross-Cultural analysis.	Journal of World Business	Ampirik	Özümseme kapasitesi, liderlik	Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bu etkinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma tarafından yönetildiği bulgusuna ulaşılmıştır.
Naqshbandi ve Tabche (2018)	The Interplay of Leadership, Absorptive Capacity, and Organizational Learning Culture in Open Innovation: Testing a Moderated Mediation Model	Technological Forecasting and Social Change	Ampirik	Liderlik, özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme	Örgüt kültürü ve özümseme kapasitesinin etkileşiminin açık inovasyon üzerinde önemli bir etkisi olduğu doğrulanamamıştır. Teori ve uygulamaya yönelik çıkarımlarla birlikte bu bulguların bir tartışması sunulmaktadır.
Kale, Aknar ve Başar (2019)	Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility	International Journal of Hospitality Management	Ampirik	Özümseme kapasitesi, firma performansı, stratejik çeviklik	Özümseme kapasitesinin edinim ve kullanım boyutları stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Ayrıca, edinim ve kullanım boyutlarının stratejik çeviklik aracılığıyla firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Ganguly, Talukdar ve Kumar (2022)	Absorptive Capacity and Disruptive Innovation: The Mediating Role of Organizational Agility	IEEE Transactions on Engineering Management	Ampirik	Özümseme kapasitesi, yıkıcı inovasyon, örgütsel çeviklik	Çalışma hem potansiyel hem de gerçekleştirilmiş özümseme kapasitenin, yıkıcı inovasyonun kabulünü büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu bağlamda, özümseme kapasitesi ve yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.4. Çevresel Türbülans

İşletme çevresi, bir organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek iç ve dış faktörlerin bütünüdür. Bu çevre, organizasyonun kontrolü dışındaki ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve yasal faktörlerle birlikte, işletmenin iç yapısını ve işleyişini de kapsar. İşletme çevresinin anlaşılması, organizasyonların dış dünyadaki değişimlere uyum sağlama yetenekleri ve stratejilerini etkili bir şekilde planlamaları açısından büyük bir öneme sahiptir (Ferreira, Serra ve Reis, 2011: 640).

Çevresel türbülans, işletme çevresindeki hızlı ve öngörülemez değişikliklerin bir ölçüsüdür. Bu durum, teknolojik yenilikler, ekonomik dalgalanmalar, politik değişiklikler ve sosyo-kültürel eğilimler gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Çevresel türbülans, organizasyonların piyasa koşullarına, müşteri taleplerine ve rekabet dinamiklerine hızlı bir şekilde yanıt verme kabiliyetlerini test eder. Bu bağlamda, çevresel türbülansı anlamak ve yönetmek, işletmeler için stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde oldukça kritiktir (Buganza, Dell'Era ve Verganti, 2009: 309; Calantone, Garcia ve Dröge, 2003: 92).

Çevresel türbülansın önemi, organizasyonların sürekli değişen bir dünyada nasıl ayakta kalabileceklerini ve başarılı olabileceklerini anlamakla ilgilidir. Çevresel türbülansa uyum sağlayabilen işletmeler, rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir büyüme yolları bulabilirler. Çevresel türbülansın yüksek olduğu dönemlerde esnek ve hızlı karar alma süreçlerine sahip organizasyonlar daha başarılı olabilir. Bu yetkinlik, işletmelerin değişen koşullara hızla adapte olmalarını ve pazardaki fırsatları etkin bir şekilde değerlendirmelerini sağlar (Sull, Homkes ve Sull, 2015). Çevresel türbülansa yanıt verme yeteneği, aynı zamanda işletmelerin risk yönetimi ve kriz müdahalesi kapasitelerini de geliştirir. Stratejik esneklik ve çeviklik, işletmelerin belirsizlik dönemlerinde başarılı olmaları için kritik faktörlerdir. Bu faktörler, işletmelerin sadece mevcut zorluklara değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatlara ve tehditlere de proaktif bir şekilde yanıt vermelerini sağlar.

İşletme çevresinin ve çevresel türbülansın derinlemesine anlaşılması, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Çevresel türbülansın önemi, değişen koşullara uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilir

büyüme sağlama kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bölümde işletme çevresi, çevresel faktörler, çevresel türbülans, çevresel türbülans boyutları aktarılmış ve alanyazındaki çevresel türbülans çalışmalarına yer verilmiştir.

2.4.1. İşletme Çevresi ve Tanımı

Çevre, bireylerin, kuruluşların ve toplumların etkileşimde bulunduğu doğal, sosyal, ekonomik ve kültürel faktörlerin bütünüdür. Organizasyonel çerçevede, çevre, örgütün içinde ve dışında yer alan ve onu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler olarak ele alınabilir (Meinhardt, Junge ve Weiss, 2018: 196). Daha geniş bir bakış açısıyla, çevre, örgütün içinde bulunan ve onun misyonunu, vizyonunu, temel yeteneklerini, yapısını ve kültürünü oluşturan içsel unsurlar ile örgütün dışındaki, onu doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen dışsal unsurların bir araya geldiği bir sistem olarak görülebilir (Xue, Shen ve Ren, 2010: 198). İç çevre işletmenin kendi kaynaklarını, çalışanlarını, iş süreçlerini ve yönetim tarzını kapsar. Öte yandan, dış çevre, işletmenin kontrolü dışındaki ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve ekolojik faktörleri içerir (Ward vd., 1995: 96). Ekonomik faktörler, makroekonomik koşulları, piyasa dinamiklerini ve finansal kaynaklara erişimi; sosyal faktörler, demografik değişimleri, tüketici davranışlarını ve toplumun değerlerini; politik faktörler, yasal düzenlemeleri ve hükümet politikalarını; teknolojik faktörler, yenilikleri ve bilgi teknolojisindeki ilerlemeyi; ekolojik faktörler ise çevresel kısıtlamaları ve sürdürülebilirlik sorunlarını ifade eder (Prajogo, 2016: 242).

İşletme çevresi, bir işletmenin faaliyetlerini etkileyen tüm iç ve dış faktörler olarak tanımlanabilir (Kotler vd., 2014). Bu tanım müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve dağıtım kanalları gibi mikro çevresel faktörleri içerirken, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik ve politik-hukuki faktörler gibi makro çevresel etkenleri de kapsar.

Porter (1985) işletme çevresini, bir işletmenin rekabetçi stratejilerini ve pozisyonunu etkileyen dışsal faktörlerin toplamı olarak tanımlar. Bu çevre özellikle beş rekabet gücü ile karakterize edilir. Bunlar mevcut rakipler arasındaki rekabet, yeni girişimcilerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücüdür (Porter, 1985). Bu faktörlerin sürekli değişken yapısı,

işletmelerin esnek olmalarını gerektirir. Porter'ın (1985) modeli, işletmelerin endüstri yapılarını ve rekabet ortamını analiz ederken dış çevreyi anlamaları için bir çerçeve sunar. Bu model, işletmenin rekabet avantajını elde etme ve koruma kapasitesini anlamak için önemli bir araçtır.

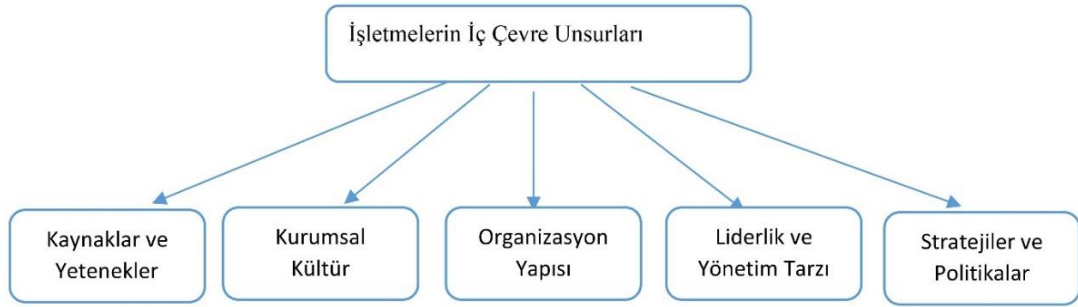
İşletme çevresi, teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik değişimlerin birleşimi olarak da tanımlanabilir (Drucker, 2017). Bu değişimler işletmelerin yapısını, stratejilerini ve operasyonlarını temelden etkiler. İşletmelerin bu hızlı değişen çevrede ayakta kalabilmek için sürekli yenilik yapmaları ve çevreye uyum sağlamaları gerekir.

İşletme çevresi, globalleşme, teknolojik inovasyonlar ve demografik değişimler gibi makro faktörlerin bir bileşimi olarak da görülebilir (Prahalad ve Hamel, 1994). İşletme çevresi, işletmelerin gelecekteki rekabet avantajlarını belirleyecek eğilimleri ve fırsatları içerir.

Her bir yazar, işletme çevresini kendi bakış açısına göre tanımlasa da ortak nokta işletme çevresinin işletmeler üzerindeki derin ve çok yönlü etkisidir. Bu tanımlar, işletmelerin çevresel faktörleri nasıl algıladıkları ve bu faktörlere nasıl tepki verdikleri konusunda önemli fikirler sunar. Bu çeşitlilik, işletme yönetimi alanında derinlemesine bir anlayış geliştirmek için kritik öneme sahiptir.

2.4.1.1. İşletmelerin İç Çevresi

İşletmelerin iç çevresi, işletmenin sınırları içinde yer alan ve yönetimin doğrudan kontrolü altında olan faktörler topluluğunu ifade eder. Bu çevre, işletmenin kaynakları, kültürü, yapısı ve işleyişi gibi öğeleri içerir ve işletmenin genel performansı, strateji geliştirme kapasitesi ve rekabetçilik düzeyi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Menguc, Auh ve Ozanne, 2010; Nandakumar, Ghobadian ve O'Regan, 2010: 908; Prajogo, 2016: 242).



Şekil 2.7: İşletmelerin İç Çevre Unsurları.

Kaynak: Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. *Journal of business ethics*, 94, 279-298.; Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management decision*, 48(6), 907-939.; Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International journal of production Economics*, 171, 241-249.

Kaynaklar ve yetenekler dört temel başlıkta incelenebilir. Bunlar fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve teknolojik kaynaklardır. Fiziksel kaynaklar arasında işletmenin binaları, arazileri, makine ve ekipmanları yer alır. Bu kaynaklar, işletmenin operasyonel kapasitesini ve verimliliğini doğrudan etkiler. Örneğin, üretim tesislerinin modernizasyonu, işletmenin üretim kapasitesini artırabilir ve maliyetleri düşürebilir (Grant, 1991). İnsan kaynakları, işletmenin çalışanlarını ve bu çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve motivasyonlarını kapsar. Çalışanların eğitimi, gelişimi ve motivasyonu, işletmenin genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İyi eğitilmiş ve motive edilmiş bir iş gücü, işletmenin rekabet avantajını artırabilir (Pfeffer, 1994). Finansal kaynaklar, işletmenin nakit akışlarını, yatırım kapasitesini ve mali sağlamlığını ifade eder. Yeterli finansal kaynaklar, işletmenin büyüme ve genişleme fırsatlarını değerlendirmesine, araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmasına ve ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığını artırmasına olanak tanır (Brigham ve Houston, 2013). Teknolojik kaynaklar, işletmenin sahip olduğu teknolojik araçlar, yazılımlar ve teknolojik bilgi birikimini içerir. Teknolojik gelişmeler, işletmenin verimliliğini, inovasyon kapasitesini ve pazardaki rekabet gücünü artırabilir. Teknoloji, aynı zamanda işletmenin iş süreçlerini ve müşteri hizmetlerini de geliştirebilir (Tidd ve Bessant, 2020).

Kurumsal kültür, işletmenin değerlerini, inançlarını, normlarını ve çalışan davranışlarını şekillendiren temel ilkeleri içerir. Kurumsal kültür, işletmenin iç iletişimini, karar alma süreçlerini ve çalışanlar arası etkileşimi etkiler. Güçlü bir kurumsal kültür, işletmenin birliğini ve çalışan bağlılığını artırabilir (Schein, 2010). Organizasyon yapısı, işletmenin organizasyonel düzenini, hiyerarşik seviyeleri ve departmanlar arası ilişkileri içerir. Bu yapı, işletmenin yetki ve sorumluluk dağılımını, iş akışını ve karar alma mekanizmalarını belirler. Etkili bir organizasyon yapısı, işletmenin esnekliğini ve genel verimliliğini artırabilir (Ahmady, Mehrpour ve Nikooravesh, 2016: 455). Liderlik ve yönetim tarzı, liderlik yaklaşımlarını ve yönetim tekniklerini ifade eder. Liderlik, işletmenin vizyonunu belirleme, çalışanları motive etme ve değişime yönlendirme yeteneğidir. Etkili bir liderlik ve yönetim tarzı, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların performansını yukarı çıkarmada önemli bir rol oynar (Hogan ve Kaiser, 2005: 169). İşletme stratejileri ve politikaları, işletmenin uzun vadeli hedeflerini, stratejik planlarını ve iş politikalarını içerir. Bu stratejiler, işletmenin pazardaki konumunu, rekabet etme biçimini ve pazarlama taktiklerini belirler. Stratejik planlama, işletmenin pazarda sürdürülebilir bir avantaj elde etmesi için kritik öneme sahiptir (David ve David, 2017).

2.4.1.2. İşletmenin Dış Çevresi

İşletmelerin dış çevresi, bir işletmenin operasyonel sınırları dışında yer alan ve işletmenin faaliyetlerini etkileyen çeşitli faktörlerden oluşur. Bu çevre, işletmenin kontrolü dışında olan ve stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alınması gereken geniş bir etki alanını içerir (Hill, Schilling ve Jones, 2017). İşletmelerin dış çevresi, stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde kritik bir öneme sahiptir. Dış çevredeki değişimler, işletmelerin pazar pozisyonlarını, rekabet stratejilerini ve sürdürülebilirliklerini etkileyebilir. İşletmeler, dış çevre analizi yaparak riskleri azaltabilir, fırsatları belirleyebilir ve stratejik kararlarını daha etkili bir şekilde yönlendirebilir (Porter, 1985).

Tablo 2.7: Dış Çevre Unsurları

İşletmelerin Dış Çevre Unsurları	
İş / Yakın Çevre	Genel / Uzak Çevre
• Müşteriler • Tedarikçiler • Rakipler • Olası Rakipler • İkame Ürünler	• Ekonomik Faktörler • Politik ve Yasal Faktörler • Sosyo-Kültürel Faktörler • Teknolojik Faktörler • Uluslararası Faktörler • Demografik Faktörler

Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 9. Baskı, İstanbul, Beta.

2.4.1.2.1. İş / Yakın Çevre Unsurları

İşletmenin iş/yakın çevresi tablo 2.7’de görüldüğü üzere 5 kategoride incelenebilir.

Müşteriler: Müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri ve satın alma davranışları, işletmelerin pazarlama ve satış stratejilerini belirler. Müşteri sadakati ve geri bildirimler, işletmelerin ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri politikalarını etkileyen temel unsurlardır (Finch, 2007: 986).

Tedarikçiler: Tedarikçilerle olan ilişkiler ve tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin maliyet yapıları ve operasyonel verimliliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Tedarikçi seçimi ve tedarik zinciri stratejileri, işletmelerin rekabetçilik düzeyini ve pazar tepki hızını etkiler (Vanteddu, Chinnam ve Gushikin, 2011).

Rakipler: Rakip işletmelerin stratejileri ve faaliyetleri, işletmelerin pazar payı ve büyüme stratejileri üzerinde etkili olur. Rekabet analizi, işletmelerin pazar pozisyonlarını, ürün farklılaştırmasını ve stratejik hamlelerini belirler (Zajac ve Bazerman, 1991: 38-40).

İkame Ürünler: Tüketicilere alternatif seçenekler sunarak piyasa yapısını ve rekabet dinamiklerini etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Bu ürünlerle, özellikle sürdürülebilirlik ve maliyet etkinliği gibi faktörlere dayanarak, rekabet avantajı elde edilebilir (Rajaram ve Tang, 2001: 582-583).

2.4.1.2.2. Genel / Uzak Çevre Unsurları

Genel çevre unsurları ekonomik faktörler, politik ve yasal faktörler, sosyo-kültürel faktörler, teknolojik faktörler, uluslararası faktörler ve demografik faktörler başlıklarında incelenebilir.

Ekonomik Faktörler: Genel ekonomik durum, faiz oranları, enflasyon, işsizlik oranları ve tüketici harcama alışkanlıklarını içerir. Bu faktörler, işletmelerin maliyet yapıları, satış hacimleri ve kârlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Küresel ekonomik eğilimler ve pazar koşulları, işletmelerin uluslararası ticaret stratejilerini ve pazar genişleme planlarını etkiler (Mudambi ve Navarra, 2002).

Politik ve Yasal Faktörler: Hükümet politikaları, yasal düzenlemeler ve vergilendirme uygulamaları, işletmelerin operasyonlarını ve stratejik planlamalarını doğrudan etkiler. Siyasi istikrar ve yasal çerçeve, işletmelerin yatırım kararlarını ve uzun vadeli planlarını etkileyen kritik faktörlerdir (Kozubikova vd., 2019).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Toplumsal değerler ve kültürel eğilimler, işletmelerin pazarlama stratejilerini ve ürün geliştirme süreçlerini etkiler. Tüketici davranışlarındaki değişimler, işletmelerin pazar yapılarını ve tüketiciye yaklaşımlarını belirler (Apsalone ve Sumilo, 2015).

Teknolojik Faktörler: Teknolojik yenilikler ve dijital dönüşüm, işletmelerin operasyonel verimliliğini, ürün ve hizmet sunumunu ve pazar rekabetini etkiler (Schilling, 2015). Teknolojik gelişmeler, işletmelerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ve yenilikçilik kapasitelerini belirleyen önemli bir faktördür (Lee vd., 2019).

Uluslararası Faktörler: Uluslararası ticaret düzenlemeleri, global ekonomik koşullar ve diğer uluslararası etmenler işletmelerin küresel stratejilerini ve rekabet koşullarını belirler. Küreselleşme, işletmelerin pazara erişimini, tedarik zinciri yönetimini ve uluslararası işbirliklerini etkiler (Kose, Otrók ve Prasad, 2012).

Demografik Faktörler: Bu faktörler, bir işletmenin faaliyet gösterdiği dış çevrenin önemli bir bileşenini oluşturur. Nüfusun büyüklüğü, yaş dağılımı, eğitim

düzeyi ve gelir dağılımı gibi unsurları içerir ve işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde kritik bir rol oynayabilir (Yiğit ve Yiğit, 2011: 123-125).

2.4.2. Türbülans ve Çevresel Türbülans Kavramı

Türbülans, genellikle fizik ve mühendislik alanlarında, bir akışkanın düzensiz ve kaotik hareketini ifade eder. Ancak bu kavram, işletme ve yönetim literatüründe, bir organizasyonun dış çevresindeki hızlı ve öngörülemeyen değişimleri tanımlamak için de kullanılmaktadır (Calantone, Garcia ve Dröge, 2003: 91). Türbülans, değişimlerin sıklığı, şiddeti ve tahmin edilebilirliği ile ilişkilidir ve işletmeler için hem fırsatlar hem de tehditler yaratabilir.

Türbülans, işletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen ve genellikle öngörülemeyen veya kontrol edilemeyen değişimlerin ve belirsizliklerin birleşimi olarak da tanımlanabilir. Bu değişimler, işletmelerin stratejik planlarını ve işleyişlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Türbülans, birçok farklı etmenden kaynaklanabilir, bu durum işletmelerin farklı değişkenlere uyum sağlamak için çeşitlendirilmiş stratejilere ihtiyaç duyduğunu gösterir (Perrott, 2008: 22; Silverblatt ve Korgaonkar, 1987: 340). Türbülansın kaynakları çeşitlidir ve işletmeler için dinamik bir dış çevre yaratırlar. Bu kaynaklar arasında hızlı teknolojik değişimler, ekonomik dalgalanmalar, sosyal ve kültürel değişiklikler, politik ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler ve çevresel faktörler bulunur (Boyne ve Meier, 2009; Cheng ve Yang, 2017; Rubin, 1990).

Teknoloji, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerle, türbülansın en önemli kaynaklarından biridir. Dijitalleşme, yapay zekâ, otomasyon ve makine öğrenimi gibi yenilikler, iş modellerini ve endüstri yapılarını hızla değiştirmektedir. Bu durum işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmalarını ve uyum sağlamalarını gerektirmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Küresel ve yerel ekonomilerde meydana gelen değişiklikler de, işletmeler için önemli bir türbülans kaynağıdır. Küresel finansal krizler, döviz kurlarındaki değişiklikler, enflasyon oranlarındaki dalgalanmalar ve ticaret savaşları gibi unsurlar, işletmelerin finansal sağlığını ve pazar koşullarını etkileyebilir (Castano, Mendez ve Galindo, 2015: 1496; Minguzzi ve Passaro, 2001: 182). Nüfusun yaşlanması, göç, eğitim seviyelerindeki değişiklikler ve tüketici değerlerindeki evrim gibi sosyal ve kültürel faktörler,

işletmelerin pazarlama stratejilerini ve ürün geliştirme süreçlerini şekillendirir (Inglehart, 1997). Bu değişimler, müşteri ihtiyaçlarını ve taleplerini etkileyerek işletmelerin bu değişikliklere hızlıca yanıt vermesini gerektirir.

Hükümet politikaları, düzenleyici erveler ve yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, işletmelerin operasyonlarını doğrudan etkileyebilir. Örneğin, evresel düzenlemeler, veri koruma yasaları ve çalışma yasalarındaki değişiklikler, işletmelerin uyum sağlaması gereken yeni şartlar oluşturur (Rugman ve Verbeke, 1998). Küresel ısınma, çevresel kirlilik ve doğal kaynakların azalması gibi çevresel faktörler de, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmelerini zorunlu kılar. Bu tür çevresel sorunlar, işletmelerin toplum ve doğa ile uyum içinde kalabilmeleri için yenilikçi çözümler üretmelerini gerektirir (Bansal ve DesJardine, 2014).

Çevresel türbülans, özellikle küreselleşme ve teknolojik değişimlerin etkisi ile, işletmeler ve dış çevreleri arasındaki ilişkilerin doğasını değiştirebilir (Pitt ve Morris, 1995). Bu değişiklikler, işletmelerin daha esnek, yenilikçi ve hızlı uyum sağlayabilecekleri yeni organizasyonel formların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çevresel türbülans işletmelerin karar alma süreçlerini, stratejilerini ve hatta genel yaşam döngülerini etkileyebilir. İşletmeler için hem zorluklar hem de fırsatlar yaratabilir ve bu nedenle dinamik bir stratejik yönetim anlayışı gerektirir. Çevresel türbülansın temel dinamikleri, piyasa yapılarındaki değişimler, tüketicilerdeki taleplerindeki dalgalanmalar, rekabetçi eylemler ve küresel ekonomik koşullardır. Bu dinamiklerin hızı ve öngörülemezliği, işletmelerin sürekli bir farkındalık ve esneklik durumunda olmalarını gerektirir (Wilden ve Gudergan, 2015: 181-182).

Çevresel türbülans, işletmelerin pazarlama stratejilerini, operasyonel yapılarını ve hatta iş modellerini yeniden şekillendirmelerine de sebep olabilir. İşletmeler, evresel türbülansa hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için organizasyonel evikliği ve inovasyon yeteneklerini geliştirmek zorundadır (McCann, Selsky ve Lee, 2009: 47).

2.4.3. Çevresel Türbülansın Özellikleri

Çevresel türbülans, işletme çevresindeki değişimlerin doğası, yoğunluğu ve etkileri bakımından farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler, işletmelerin planlama ve karar verme süreçlerini doğrudan etkiler ve yöneticiler için stratejik düşünmeyi zorunlu kılar. Çevresel türbülansın temel özellikleri belirli başlıklar dahilinde aşağıdaki paragraflarda aktarılmaktadır.

Hız ve Sıklık: Çevresel türbülansın en belirgin özelliklerinden biri, değişimlerin hızı ve sıklığıdır. Teknolojik yeniliklerin hızlandığı, tüketici tercihlerinin hızla değiştiği ve rekabet koşullarının dinamikleştiği bir ortamda, işletmeler bu değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamak zorundadır. Çevresel türbülansın hızı ve sıklığı, günümüz iş dünyasının en zorlayıcı unsurlarından biridir. İşletmeler, teknolojik ilerlemelerin hızlandığı, tüketici tercihlerinin anlık olarak değiştiği ve pazar koşullarının hızla evrildiği bir ortamda faaliyet göstermektedir. Hız faktörü, işletmelerin stratejik planlarını ve operasyonel süreçlerini sürekli olarak güncellemelerini gerektirir. Özellikle teknolojik ilerleme, işletmelerin ürün geliştirmeden pazarlamaya, müşteri ilişkilerinden tedarik zinciri yönetimine kadar her alanda hızla uyum sağlamalarını zorunlu kılar. Dijital dönüşüm, sanal gerçeklik, nesnelerin interneti (IoT) ve büyük veri analitiği gibi teknolojik ilerlemeler, işletmelerin sürekli yenilik yapmalarını ve müşteri beklentilerine hızla yanıt vermelerini gerektirmektedir (Drnevich ve Croson, 2013: 484).

Tüketici davranışlarındaki değişiklikler, pazar dinamiklerinin sürekli değişimini tetikler. Hızlı değişim, işletmelerin pazarlama stratejilerini ve ürün yelpazelerini düzenli olarak yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılar. Ayrıca, global pazarlardaki sınırların azalması, yerel işletmelerin bile global rekabetin hızına uyum sağlamasını gerektirir (Chan Kim ve Mauborgne, 2005: 22). Rekabet şartlarının sık değişimi, işletmelerin rakipleriyle olan ilişkilerini ve rekabet stratejilerini sürekli olarak yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılar. Yeni oyuncuların pazarı değiştirmesi, mevcut oyuncuların stratejilerini güncellemeleri veya teknolojik yeniliklerin rekabet kurallarını değiştirmesi gibi durumlar, işletmelerin sürekli olarak çevrelerinin farkında olmalarını gerektirir (Porter, 1985).

Global ekonomideki dalgalanmalar, ticaret savaşları ve politik belirsizlikler gibi makroekonomik faktörler, işletmelerin finansal planlamasını ve yatırım kararlarını hızla değiştirebilir. İşletmeler bu tür ekonomik türbülansları dikkate alarak, finansal esnekliklerini ve pazarlara giriş-çıkış stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır. İşletmelerin çevresel türbülansın hızı ve sıklığına uyum sağlamaları, dinamik yeteneklerin geliştirilmesini ve sürekli öğrenme ve yenilik yapma kültürünün benimsenmesini gerektirir. Bu durum, işletmelerin sadece mevcut pazar koşullarına hızla yanıt vermelerini değil, aynı zamanda gelecekteki değişimleri öngörebilme ve buna göre proaktif stratejiler geliştirebilme yeteneklerini de güçlendirir (Teece, 2007).

Öngörülemezlik: Değişimlerin öngörülemezliği, işletmelerin gelecekteki eğilimleri tahmin etmelerini ve net planlar yapmalarını zorlaştırır. Bu durum, işletmelerin esnek stratejiler geliştirmelerini ve senaryo planlaması gibi yöntemlerle gelecekteki olasılıkları değerlendirmelerini gerektirir (Kafetzopoulos, Psomas ve Skalkos, 2020). Çevresel türbülansın öngörülemezliği, işletmeler için stratejik planlamanın en büyük zorluklarından birini temsil eder. Bu öngörülemezlik, sadece piyasaların ve teknolojilerin hızlı değişiminden kaynaklanmaz, aynı zamanda politik, sosyal ve çevresel faktörlerin beklenmedik gelişmelerinden de etkilenir. Küresel politik iklimde yaşanan ani değişiklikler, ticaret politikalarındaki belirsizlikler ve ekonomik yaptırımlar, işletmeler için öngörülemezlik oluşturur.

Teknolojik yenilikler doğası gereği öngörülemezdir. Yeni bir teknolojinin ortaya çıkışı, mevcut ürün ve hizmetleri aniden geçersiz kılabilir veya işletmelerin tüm operasyonel yapısını dönüştürebilir. Bu durum, işletmelerin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelerini ve esnek bir inovasyon stratejisi geliştirmelerini gerektirir (Tidd ve Bessant, 2020). Sosyal eğilimler ve tüketici davranışlarındaki değişiklikler de öngörülemez olabilir. Özellikle sosyal medyanın yükselişi, tüketici taleplerinin ve pazar dinamiklerinin hızla değişmesine neden olmaktadır. Bu durum, işletmelerin pazar araştırması ve tüketici analizleri üzerine daha fazla odaklanmalarını gerektirmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010). Doğal afetler, iklim değişiklikleri veya pandemi gibi çevresel değişiklikler, tedarik zincirlerini, üretim kapasitelerini ve müşteri erişimini etkileyerek işletmeler için büyük öngörülemezlik yaratır. Bu tür

durumlar, işletmelerin risk yönetimi ve afet hazırlık planlarına yatırım yapmalarını zorunlu kılar (Donthu ve Gustafsson, 2020).

Öngörülemezlikle başa çıkmak için işletmeler, esneklik, direnç ve hızlı tepki verme yetenekleri üzerine kurulu stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler, senaryo planlaması, esnek tedarik zinciri yönetimi ve sürekli izleme sistemlerini içerebilir. Ayrıca, işletmelerin sürekli öğrenme ve dış çevreye uyum sağlama yetenekleri, bu öngörülemez dönemlerde rekabet avantajı sağlayabilir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Karmaşıklık: Çevresel türbülans birbiriyle ilişkili pek çok faktörün bir araya gelmesiyle de oluşabilen bir karmaşıklığa sahiptir. Ekonomik, sosyal, teknolojik ve politik faktörler arasındaki etkileşimler, işletmelerin karmaşık bir çevrede faaliyet göstermelerine neden olur. Karmaşıklık, işletme çevresindeki değişimlerin birbiriyle olan etkileşimlerinin ve bu etkileşimlerin getirdiği belirsizliğin bir sonucudur. İşletmeler, ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik faktörlerin karmaşık ağını ve bunların iç içe geçmiş etkilerini sürekli olarak anlamak ve yönetmek zorundadır (Vasconcelos ve Ramirez, 2011: 236). Küreselleşme ve dijitalleşme, işletmeleri, tedarik zincirlerinden müşteri ilişkilerine kadar pek çok alanda entegre sistemler geliştirmeye itmiştir. Bu entegrasyon, işletmelerin faaliyetlerinin bir bölümünde meydana gelen değişikliklerin diğer bölümler üzerinde zincirleme etkiler yaratmasına neden olur (Butollo, 2021; Rajaguru ve Matanda, 2013). İşletme çevresindeki farklı faktörler arasındaki etkileşimler, karar verme süreçlerini daha karmaşık hale getirebilir. Karmaşıklık, işletme yöneticilerinin çok katmanlı karar verme süreçleri yürütmesini gerektirir. Bu durum, hem mikro hem de makro düzeyde değişimlere dikkat etmeyi, aynı zamanda bu değişimlerin işletmenin farklı fonksiyonları üzerindeki etkilerini anlamayı ve bu bilgiye dayanarak stratejik kararlar almayı içerir (Fabac, 2010).

İşletmelerin karmaşıklıkla başa çıkma kabiliyeti, dinamik yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu yetenekler, işletmelerin değişen çevre koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını, süreçleri yeniden yapılandırmasını ve stratejilerini yeniden şekillendirmesini sağlar (Teece, 2007).

Çok Boyutluluk: Çevresel türbülans, işletmelerin faaliyet gösterdiği çeşitli alanlarda değişimleri ifade eder. Teknolojik, ekonomik, politik, sosyal ve ekolojik boyutlar, işletmelerin dikkate alması gereken farklı türbülans alanlarıdır. Çevresel türbülansın çok boyutluluğu, işletmelerin birden fazla alanda eş zamanlı değişimlerle başa çıkmalarını gerektiren bir özelliktir. Teknoloji, ekonomi, sosyal yapılar ve politik ortamlardaki değişiklikler, işletmelerin yönetim anlayışında bütüncül bir yaklaşım benimsemelerini zorunlu kılar (Bodlaj ve Cater, 2019; Wolf, Beck, ve Pahlke, 2012).

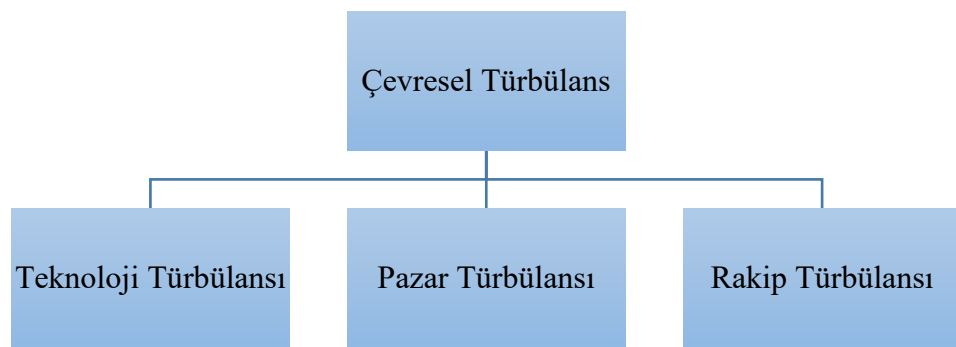
Yıkıcılık Potansiyeli: Çevresel türbülansın yıkıcı etkileri, mevcut iş modellerini, pazar yapılarını ve endüstri dinamiklerini değiştirebilir. İşletmeler, rekabet avantajını korumak ve sürdürülebilirlik sağlamak için yenilikçi ve yıkıcı düşünme becerilerine sahip olmalıdır. Bu potansiyel, sadece işletmelerin mevcut operasyonları için değil, aynı zamanda uzun vadeli planları için de ciddi bir yeniden değerlendirme gerektirir (Bodlaj ve Cater, 2019). Yenilikçi teknolojilerin ortaya çıkışı, pazarları dönüştürebilir ve önceden var olan işletmelerin iş modellerini geçersiz kılabilir. Bu tür bir yıkıcılık, işletmelerin hızla adapte olmalarını gerektirir veya işletmelerin pazardaki yerlerini kaybetmeleri ile sonuçlanabilir (Gilbert, 2003). Pazar yapılarındaki değişimler, işletmelerin müşteri tabanlarını ve gelir akışlarını etkileyebilir. Tüketicilerin tercihlerindeki ve davranışlarındaki ani değişiklikler, işletmeleri yeni pazarlara yönlendirebilir veya mevcut pazarlarını daraltabilir. Ayrıca, yeni pazar girişimcileri mevcut işletmeler için beklenmedik rekabet yaratarak yıkıcı bir etki yaratabilir (Chan Kim ve Mauborgne, 2005).

Endüstri dinamiklerindeki evrim, işletmelerin endüstri içi pozisyonlarını ve stratejik ortaklıklarını da etkileyebilir (Bonilla vd., 2018). Örneğin, sürdürülebilir ve yeşil teknolojilere yönelik artan talep, enerji ve otomotiv endüstrilerinde büyük değişikliklere yol açmaktadır ve bu durum, işletmelerin bu yeni talepleri karşılamak için iş modellerini yeniden şekillendirmelerini gerektirmektedir. Küresel ekonomik faktörler, özellikle sermaye akışları ve ticaret savaşları gibi unsurlar, işletmelerin uluslararası operasyonlarını ve stratejik yatırımlarını etkileyebilir. Bu tür küresel etkiler, işletmeleri yeni pazarlara giriş yapmaya veya mevcut operasyonlarını çeşitlendirmeye zorlayabilir (Mudambi ve Navarra, 2002; Tsui, 2007).

İşletmelerin yıkıcılık potansiyeline karşı geliştirebileceği stratejiler arasında, sürekli yenilik yapma, iş modeli inovasyonu, stratejik esneklik ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesi bulunur. Bu stratejiler, işletmelerin değişimlere hızla uyum sağlamasını ve hatta yıkıcılığı kendi lehine çevirerek yeni fırsatlar yaratmasını sağlar (Markides, 2006).

2.4.4. Çevresel Türbülans Boyutları

Alanyazın incelendiğinde çevresel türbülans boyutlarının farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Örneğin Volberda ve Bruggen (1997: 138) çevresel türbülansı üç boyut ve bunlara bağlı altı alt boyut olarak ele almışlardır. İlgili çalışmalarında çevresel türbülansın boyutlarını dinamizm, karmaşıklık ve öngörülebilirlik olarak belirtmişler, alt boyutları ise değişimin yoğunluğu, değişimin sıklığı, bileşen sayısı, bileşenlerin ilişkiselliği, mevcut bilgi, değişimin öngörülebilirliği olarak aktarmışlardır. Jaworski ve Kohli (1993: 55) ise çevresel türbülansı pazar türbülansı ve teknoloji türbülansı olarak ele almıştır. Wilden ve Gudergan (2015: 191) ise Jaworski ve Kohli'nin (1993) çalışmasını temel alarak çevresel türbülansı teknoloji türbülansı, pazar türbülansı ve rakip türbülansı olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir. Bu tez çalışmasında da çevresel türbülans teknoloji, pazar ve rakip türbülansı olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.



Şekil 2.7: Çevresel Türbülans Boyutları.

Kaynak: Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.; Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 181-199.

2.4.4.1. Teknoloji Türbülansı

Çevresel türbülansın teknoloji boyutu, işletmeler için en dinamik ve etkileyici alanlardan biridir. Bu boyut, hızla gelişen teknolojilerin, yenilikçiliğin ve bilgi akışının işletmelerin rekabet avantajını, operasyonel süreçlerini ve müşteri ilişkilerini nasıl dönüştürdüğünü kapsar. Teknoloji türbülansı, teknolojik değişimlerin hızı ve bu değişimlerin işletmelerin stratejileri, operasyonları ve rekabet koşulları üzerindeki etkisini vurgular. Teknoloji türbülansı, özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, enerji ve çevre teknolojileri gibi alanlardaki teknolojik değişimleri kapsar (Bodlaj ve Cater, 2019: 418; Carbonell, Rodriguez-Escudero ve Pujari, 2009: 538). Bu bağlamda, teknoloji türbülansının işletmeler üzerindeki etkilerini anlamak, stratejik planlama ve yenilik yönetimi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Teknoloji türbülansı, işletmelerin pazar pozisyonlarını, ürün ve hizmetlerinin yaşam döngülerini ve tedarik zinciri yapılarını derinden etkileyebilir (Christopher ve Lee, 2004: 388). Örneğin, yeni bir teknolojinin ortaya çıkışı mevcut ürünleri hızla eskitebilir veya tamamen yenilerini gerektirebilir. Bu durum, işletmelerin sürekli olarak yenilik yapmalarını, mevcut teknolojilere ve süreçlere yapılan yatırımları yeniden değerlendirmelerini ve esnekliklerini artırmalarını zorunlu kılar. Aynı zamanda, teknoloji türbülansı işletmeler için fırsatlar da sunar; çünkü yenilikçi teknolojiler, yeni pazar alanları oluşturma, maliyetleri düşürme ve müşteri ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılama potansiyeline sahiptir.

Yüksek teknoloji türbülansına sahip sektörlerde başarılı olmanın anahtarlarından biri, teknolojik gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve hızla entegre etmek için gerekli yeteneklere sahip olmaktır (Wolf, Beck ve Pahlke, 2012: 215). Bu durum, Ar-Ge yatırımlarının artırılması, işletme içi yenilikçilik kültürünün teşvik edilmesi ve dış kaynaklardan yenilikçi çözümler ve teknolojilerin entegrasyonu yoluyla sağlanabilir. Ayrıca, işletmelerin teknolojik değişimlere adaptasyonunu kolaylaştırmak için stratejik ittifaklar, ortaklıklar ve ağ oluşturma faaliyetleri de önemli rol oynar (Fernandez vd., 2010: 311).

Teknoloji türbülansının belirgin bir özelliği de yeniliklerin hızıdır. Yenilikler, artık yıllar veya aylar içinde değil, haftalar veya günler içinde meydana

gelebilmektedir. Bu hız, işletmelerin teknolojik gelişmelere hızlı tepki vermelerini ve sürekli öğrenme ve uyum sağlama süreçlerini uygulamalarını gerektirir (Handoko, Smith ve Burvill, 2014:172; Kontoghiorghes, Awbre ve Feurig, 2005: 186). Yıkıcı teknolojiler, mevcut ürün ve hizmetleri geçersiz kılabilir veya tamamen yeni pazarlar oluşturabilir. İşletmeler bu tür teknolojilere uyum sağlayabilmek için eski iş modellerini gözden geçirmeli, teknolojik gelişmeleri kendi lehine kullanabilecek stratejiler geliştirmelidir (Marhraoui ve Manouar, 2018).

Teknoloji türbülansının bir diğer yönü de siber güvenlik tehditleridir. İşletmeler, veri ihlalleri, siber saldırılar ve diğer güvenlik sorunları ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehditler, işletmelerin siber güvenlik önlemlerini sürekli olarak güçlendirmesini ve risk yönetimi stratejilerini güncellemesini gerektirir (Calantone, Garcia ve Dröge, 2003; Warkentin ve Willison, 2009).

Sonuç olarak, teknoloji türbülansı, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmeleri ve pazardaki konumlarını güçlendirmeleri için yenilikçilik ve esneklik gerektiren bir çevresel faktördür. İşletmeler, teknolojik değişimlerin getirdiği zorluklara ve fırsatlara proaktif bir şekilde yanıt vererek, bu türbülanslı ortamda başarılı olabilirler. Bu bağlamda, teknoloji yönetimi ve stratejik planlama, işletmelerin teknoloji türbülansı ile başa çıkmalarında kritik öneme sahiptir. Teknolojik türbülansla başa çıkabilmek için işletmelerin teknolojik yetkinliklerini ve öğrenme kapasitelerini geliştirmesi esastır. Bu süreç, teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma ve sürekli yenilik yapma yeteneği kadar, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlama ve bu teknolojilerden en iyi şekilde yararlanma becerilerini içerir.

2.4.4.2. Pazar Türbülansı

Pazar türbülansı, tüketicilerin değişen tercihleri, rekabetçi faaliyetler, pazar koşullarındaki dalgalanmalar ve pazarın kendisine özgü dinamikleri gibi etkenlerden kaynaklanır. Bu türbülans boyutu, işletmelerin pazarlama stratejilerini, hedef kitlelerini ve genel iş modellerini etkileyebilir (Bodlaj ve Cater, 2019: 417; Davies ve Geroski, 1997: 383).

Pazar türbülansının en belirgin özelliklerinden biri, tüketici tercihlerindeki hızlı ve sürekli değişimdir. Kültürel eğilimler ve sosyal medya etkisi, tüketici davranışlarını anlık olarak değiştirebilir (Tsai ve Men, 2017: 13). Bu değişimler, işletmelerin ürün geliştirmeden pazarlama stratejilerine kadar pek çok alanda hızla uyum sağlamasını gerektirir. Pazarın rekabet koşulları da sürekli değişmektedir. Yeni girişimcilerin pazarı farklılaştırması, mevcut oyuncuların stratejilerini değiştirmesi veya teknolojik yeniliklerin rekabet kurallarını dönüştürmesi gibi faktörler, pazar türbülansını artırır (Bosma, Stam, ve Schutjens, 2006).

Pazar dinamiklerine göre, müşteri tercihlerinde ani ve tahmin edilemeyen değişimler oluşabilir ve belirli bir dalgalanma veya çalkantı yaşanabilir. Bu durum, şirketlerin rekabet avantajını koruyabilmeleri ve müşteri memnuniyetini artırabilmeleri için pazar eğilimlerine duyarlı olmalarını ve iş stratejilerini bu değişken koşullara göre şekillendirmelerini gerektirmektedir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli evrim geçirdiği bu dinamik ortamda, şirketlerin başarılı olabilmek için esnek ve çevik olmaları, yenilikçi çözümler sunarak müşteri deneyimini zenginleştirmeleri ve müşteriler için daha fazla değer yaratmaya odaklanmaları önem arz etmektedir. Bu süreçte organizasyonlar, sadece ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmekle kalmayıp, aynı zamanda müşteri ilişkilerini güçlendirerek, pazarın sürekli değişen ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yanıt vermelidir. Dolayısıyla, şirketlerin pazarın mevcut durumunu anlamak, tüketici davranışlarındaki değişiklikleri önceden tahmin edebilmek ve bu bilgileri iş modellerine entegre edebilmek için sürekli olarak araştırma yapmaları ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte, teknolojiyi ve veri analitiğini kullanarak müşteri tercihlerini daha iyi anlamak ve bu anlayışı, müşteri sadakatini ve pazar payını artıracak şekilde kullanmak oldukça önemlidir (Ch'ng, Cheah ve Amran, 2021: 2; Wang vd., 2015: 1930).

2.4.4.3. Rakip Türbülansı

Rakip türbülansı, bir işletmenin rekabet ortamındaki değişikliklerden ve rakiplerin eylemlerinden kaynaklanır. Bu türbülans boyutu, rekabetçi stratejilerin sürekli olarak evrilmesini gerektirir ve işletmelerin pazara ve rakiplerine uyum sağlayabilme yeteneklerini sınar (Wilden ve Gudergan 2015: 182).

Rakip türbülansı, yeni ürün lansmanları, fiyat üzerinden rekabet, pazarlama kampanyaları ve diğer rekabetçi taktiklerden oluşabilir. Bu tür eylemler, bir işletmenin pazar konumunu hızla etkileyebilir ve rekabet avantajını korumak için hızlı ve etkili karşılıklar gerektirebilir (Boyne ve Meier, 2009; Chen, Smith ve Grimm, 1992). Piyasa içindeki rekabetçi dinamikler genellikle belirsizdir. Rakiplerin gelecekteki stratejileri, pazara girişleri veya çıkışları, stratejik ittifaklar veya birleşme ve satın almalar gibi unsurlar bu belirsizliği artırır. Rakiplerin stratejileri sürekli olarak evrilir ve bu durum işletmelerin kendi stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmelerini gerektirir. Bu evrilen stratejiler, bazen radikal yeniliklerle, bazen de kademeli iyileştirmelerle gerçekleşebilir ve işletmelerin bu değişikliklere uyum sağlama hızı kritik önem taşır (Chen, Su ve Tsai, 2007; Teece, Pisano ve Shuen, 1997).

Rakip türbülansı, sektörel sınırların yeniden tanımlanmasına da yol açabilir. Yeni sektöre girenler ve farklı sektörlerden gelen şirketler, geleneksel pazar sınırlarını zorlayabilir ve işletmeleri kendi sektörlerinin dışında rekabet etmeye yönlendirebilir (Bodlaj ve Cater, 2019: 420). Rakiplerin davranışları da, pazarın yeniden şekillenmesine yol açabilir. Pazar liderlerinin stratejik değişiklikleri, pazardaki şirketlerin yenilikçi yaklaşımları veya başarısız olan şirketlerin pazardan çekilmesi, pazar yapısını ve rekabetçi dinamikleri değiştirebilir.

2.4.5. Alanyazında Çevresel Türbülans Çalışmaları

Alanyazında çevresel türbülans kavramına odaklanan çalışmalardan bazıları bu tez çalışmasının diğer değişkenleri de (stratejik liderlik, örgütsel çeviklik ve özümseme kapasitesi) göz önünde bulundurularak tablo 2.8’de özetlenmiştir. Tabloda, her bir çalışmanın yazarı, yayın yılı, başlığı, yayınlandığı yer, incelenen değişkenler ve bulgular gibi temel bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2.8: Alanyazında Çevresel Türbülans Çalışmaları

Yazar / Yıl	Başlık	Yayınlandığı Yer	Yöntem	İncelenen Değişkenler	Bulgular
Calantone, Garcia ve Dröge (2003)	The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning.	Journal of Product Innovation Management	Ampirik	Çevresel türbülans, yeni ürün geliştirme strateji planlaması	Çalışmada iki önemli bulguya ulaşılmıştır: İlk olarak, yöneticiler yeni ürün planlama süreçlerine hem geliştirme ekibini hem de planlayıcıları dahil etmelidir. İkincisi, türbülanslı ortamlarda yöneticiler risk almayı ve bazı riskli yatırımlar yapmayı kabul etmelidir.
Kuivalainen vd. (2004)	The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: are Knowledge-based Firms different?	Canadian Journal of Administrative Sciences	Ampirik	Çevresel türbülans, lider özellikleri, firmaların uluslararası performansı	Araştırma sonuçları, bilgi yoğun firmaların teknolojik türbülansın önemli ölçüde daha yüksek olduğu bir ortamda faaliyet göstermekte olduklarını ve bu firma liderlerinin uluslararasılaşmaya daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Genel olarak, çevresel türbülans, bilgi yoğun firmalarda uluslararası performans için iyi bir göstergesidir.
Boyne ve Meier (2009)	Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance	Administration & Society	Ampirik	Çevresel türbülans, örgütsel istikrar, kamu hizmeti performansı.	Araştırma sonuçları, türbülansın performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve bunun iç organizasyonel değişimle daha da arttığını göstermektedir. Bu yüzden araştırma kapsamında kamu yöneticilerinin yapısal istikrarı koruyarak dış çevredeki dalgalanmanın zararlı etkilerini azaltabileceği vurgulanmaktadır.
Tsai ve Yang (2014)	The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence	International Entrepreneurship and Management Journal	Ampirik	Çevresel türbülans, iş performansı, firma yenilikçiliği	Araştırma sonuçları, organizasyonların yüksek teknolojik türbülans altında başarılı olmaları için, yöneticilerin yüksek düzeyde yenilikçiliği desteklemelerinin önemini vurgulamaktadır.

Zhou vd. (2019)	Green Management, Firm Innovations, and Environmental Turbulence	Business Strategy and the Environment	Ampirik	Yeşil yönetim, firma inovasyonları, çevresel türbülans	Araştırmada piyasa türbülansının stratejik inovasyonun yeşil yönetim üzerindeki etkisini zayıflattığı, teknolojik türbülansın ise bu etkiyi güçlendirdiği bulunmuştur. Ek olarak, araştırma sonuçları yönetsel inovasyonun yeşil yönetim üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın etkili olmadığını göstermektedir.
Yu vd. (2020)	Entrepreneurial Leadership and Innovation Performance in New Ventures: Examining the Roles of Strategic Flexibility and Environmental Turbulence	Entrepreneurship Research Journal	Ampirik	Girişimci liderlik, yenilikçilik performansı, stratejik esneklik, çevresel türbülans	Bulgular teknolojik türbülansın girişimci liderlik ve stratejik esneklik arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğunu desteklemektedir.
Iqbal ve Piwovar-Sulej (2022)	Sustainable Leadership, Environmental Turbulence, Resilience, and Employees' Wellbeing in SMEs	Frontiers in Psychology	Ampirik	Sürdürülebilir liderlik, çevresel türbülans, dayanıklılık ve çalışanların refahı	Araştırma sonuçları sürdürülebilir liderlik ve çalışanların refahı arasındaki ilişkide çevresel türbülansın aracılık rolünü desteklemektedir.
Arici ve Gok (2023)	Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations	Sustainability	Ampirik	Çevresel türbülans, firma performansı, stratejik çeviklik, yenilikçilik yaklaşımı	Araştırma sonuçları, stratejik esnekliğinin yenilik yapma kapasitesini artırdığını ve bu artışın çevresel türbülans yükseldikçe azalabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, yenilikçilik yeteneğinin performansı iyileştirdiği ve çevresel türbülans arttıkça bu iyileşmenin daha da belirginleştiği belirtilmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından, tabloda belirtilen kaynaklardan edinilen bilgilerle oluşturulmuştur.

2.5. Tez Çalışmasında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Hipotez Geliştirme

Günümüz iş dünyasında organizasyonlar, belirsizlik, değişkenlik ve karmaşıklık unsurlarının hâkim olduğu bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu koşullar altında, kuruluşların sürekli değişen piyasa dinamiklerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesi, rekabet avantajını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik kavramı, kuruluşların hızlı değişen ortamlara uyum sağlayabilmesini, fırsatları anında tanıyıp değerlendirebilmelerini ve yenilikçi çözümler üretebilmelerini ifade eder. Bu uyum sağlama ve yenilik kapasitesi, piyasa koşullarına çabuk ve esnek bir şekilde yanıt verme yeteneği üzerine inşa edilir (Doz ve Kosonen, 2010: 371).

Sürekli değişen ve gelişen iş ortamında, kuruluşların uyum sağlama, yenilik yapma ve değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği, sadece rekabetçi avantaj sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli hayatta kalma ve başarının da temelini oluşturur. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik kavramı, kuruluşların hızla değişen dış faktörlere esnek ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi, sürekli yenilikçi çözümler üretebilmesi ve değişime proaktif olarak yanıt verebilmesi anlamına gelir. Bu dinamik yetenekler, kurum içindeki liderlik anlayışı tarafından önemli ölçüde şekillendirilir ve desteklenir (Doz ve Kosonen, 2008: 95-96; Joiner, 2008).

Etkili liderlik, çevik bir organizasyonun temel taşlarından biridir. Liderler, kuruluşlarına net bir yön ve amaç sağlar, kuruluşların değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızla yanıt verme kapasitesitelerini artırarak rekabetçi avantaj elde etmelerine yardımcı olurlar. Bu süreçte, vizyonun belirlenmesi ve paylaşılması, çalışanların güçlendirilmesi, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve sürekli öğrenme kültürünün geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Çevik liderler, belirsizlik ve değişim dönemlerinde rehberlik ederek, fırsatları yakalama ve potansiyel riskleri en aza indirme konusunda kurumlarına liderlik ederler (Rzepka ve Bojar, 2020, 386: Teece, 2009). Bu liderler, organizasyon içinde açık iletişim kanalları oluşturur, takım çalışmasını ve iş birliğini teşvik eder ve çalışanları yeni fikirler geliştirmeye ve bunları uygulamaya teşvik ederler. Ayrıca, deneme ve hata yapma özgürlüğü sağlayarak

yenilikçi düşünceyi desteklerler. Bu ortam, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve yeni beceriler kazanmaları için gerekli alanı sunar, bu durum organizasyonun genel çevikliğine katkıda bulunur.

Öğrenme ve gelişim kültürünün teşviki, çevik liderliğin bir başka önemli yönüdür. Liderler, eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, bilgi ve beceri paylaşımını teşvik ederek ve çalışanları sürekli iyileştirme ve kendini aşma yolculuklarına teşvik ederek bu kültürü besler. Bu durum, organizasyonun, piyasadaki ve teknolojiadaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini artırır. Etkili liderlik, örgütsel çevikliğin temelidir ve kuruluşların hızlı değişen bir dünyada başarılı olmaları için gereklidir. Çevik liderler, vizyon sağlar, çalışanları güçlendirir, yenilikçiliği teşvik eder ve sürekli öğrenmeyi destekler, böylece kuruluşları değişime proaktif olarak yanıt verme, fırsatları hızla yakalama ve potansiyel riskleri etkin bir şekilde yönetme konusunda donatırlar. Liderlik, rekabetçi bir avantaj sağlamanın yanı sıra, sürdürülebilir büyüme ve başarının da anahtarıdır (Joiner, 2019).

Araştırmalar, liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde bir etkiye sahip olduğunu ve özellikle dönüştürücü liderliğin çeviklik ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Gagel, 2017; Khairy, Baquero ve Al-Romeedy, 2023; Tandon, Bhatnagar ve Sharma, 2024). Dönüştürücü liderlik, takipçilere ilham verme, entelektüel gelişimi teşvik etme, bireysel değerlendirmeyi destekleme ve bir vizyon ortaya koyma özelliklerine sahiptir. Dönüştürücü liderler, örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde kritik öneme sahip olan davranışları teşvik ederler. Bu liderlik tarzı, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayarak, kuruluşun uyum sağlama ve yenilikçilik kapasitesini artırır (Bass ve Riggio, 2006; Young, 2013). Dönüştürücü liderlik tarzı, kuruluşların hızla değişen iş ortamlarında başarılı olmalarını sağlamak için gerekli olan çeviklik unsurlarını teşvik etme konusunda kilit role sahiptir. Bu liderlik tarzı, kuruluşların yenilik yapma, adaptasyon, işbirliği ve sürekli öğrenme gibi çeviklik özelliklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Etkili bir dönüştürücü ve stratejik liderlik uygulaması, kuruluşların belirsizlikleri yönetme, fırsatları değerlendirme ve zorlukların üstesinden gelme kapasitelerini artırır. Bu bağlamda, liderlik, örgütsel çevikliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir öneme sahiptir, ve liderlerin

bu rolleri yerine getirmesi, günümüzün dinamik iş dünyasında kuruluşların başarısı için kritik önem taşır.

Liderliğin kurumsal çeviklik üzerindeki etkisini incelemek, hem uygulayıcılar hem de akademik çevreler için önemli faydalar sağlayabilir. Organizasyonların değişen pazar koşullarına nasıl daha etkin bir şekilde yanıt verebileceklerini ve nasıl uzun vadeli rekabet avantajı elde edebileceklerini anlamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, yüksek çeviklik düzeyine sahip kuruluşlar, pazardaki dalgalanmalara daha hızlı yanıt verebilir, müşteri ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yanıt verebilir ve sonuç olarak daha az çevik olan rakiplerine karşı avantaj yakalayabilirler. Çevikliği destekleyen liderlik uygulamalarını derinlemesine anlamak, bu dinamikleri harekete geçirmek isteyen ve pazarda sürdürülebilir bir avantaj arayan kuruluşlar için önem taşımaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

Araştırmalar örgütsel çeviklik ile öğrenme, inovasyon ve firma performansı gibi çeşitli organizasyon değişkenleri arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Örneğin Cegarra-Navarro, Soto-Acosta, ve Wensley, 2016; Nafei, 2016; Ravichandran, 2018). Liderlik yaklaşımlarının çeviklik üzerindeki etkilerini keşfetmek hem çeviklik üzerine bilgi düzeyini artıracak hem de çevikliğin pozitif yönde etkilediği değişkenler aracılığıyla, kuruluşların etkinliğini artırmaya yönelik eylemler için değerli bilgiler sağlayacaktır. Çevik kuruluşlar, genellikle güven, özerklik ve yetkilendirme kültürü gibi çalışanların daha yüksek düzeyde bağlılık hissetmelerini sağlayan unsurları bünyesinde barındırırlar. Liderlik davranışlarının çeviklik üzerindeki etkisini anlamak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, onların genel refahını ve iş tatminini yükselten bir çalışma ortamı yaratma yolunda önemli bir adım olabilir. Bu süreç, kuruluşların yetenekli çalışanları çekme ve tutma kapasitesini de güçlendirir (Arsawan vd., 2022; Holsapple ve Li, 2008).

Bu çalışmalara ek olarak, alanyazında doğrudan liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar, liderlik tarzlarının kuruluşların çeviklik düzeylerini nasıl etkileyebileceğine dair değerli bilgiler sunmaktadır. Bu araştırmalar, liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi çeşitli perspektiflerden inceler ve liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki potansiyel etkilerini ortaya koyar.

Örneğin; Khoshlahn ve Ardabili (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, dönüşümcü liderliğin, çalışanlara ilham vererek, entelektüel uyarım sağlayarak, bireyselleştirilmiş değerlendirme yoluyla destekleyerek ve güçlü bir vizyon sunarak örgütsel çevikliği artırdığını vurgulamaktadır. Çalışma, dönüşümcü liderlerin, örgütsel çevikliğin temel unsurlarını teşvik ederek kuruluşların değişen çevre koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanıdığını göstermektedir. Akkaya ve Tabak (2020) ise araştırmalarında çoklu liderlik tarzları ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma çeşitli liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerinde nasıl farklı etkiler yaratabileceğini inceleyerek, her bir liderlik tarzının çeviklik üzerinde benzersiz katkılar sağladığını ve kuruluşların bu liderlik tarzlarını kendi özel bağlamlarına göre uyarlamaları gerektiğini ortaya koymuştur. Aurelio de Oliveira, Veriano Oliveira Dalla Valentina ve Possamai (2012) liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Araştırma, farklı liderlik yaklaşımlarının, değişen pazar dinamiklerine ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Bu çalışmalar, liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin anlaşılmasında bir temel oluşturmaktadır. Araştırmalar, liderlik tarzlarının, kuruluşların değişime adaptasyon yetenekleri, yenilikçilik kapasiteleri ve pazar koşullarına hızlı yanıt verme yetenekleri üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel çeviklik ve liderlik bağlamında yapılan çalışmalar, liderlik pratiklerinin kuruluşların çeviklik düzeylerini nasıl etkileyebileceğini derinlemesine inceleyerek, bu alandaki bilgi birikimine önemli katkılarda bulunmuşlardır. Örneğin, Sanatigar, Hadi Peikani ve Gholamzadeh (2017), Young (2013), Veiseh ve Eghbali (2014) gibi yazarlar tarafından yapılan çalışmalar, liderlik yaklaşımlarının çeşitli yönlerini ve bu yaklaşımların örgütsel çevikliğe olan etkilerini araştırarak, bu konudaki anlayışımızı genişletmişlerdir. Bu çalışmaların her biri, liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele almakta ve liderliğin çeviklik üzerinde nasıl bir etki oluşturabileceğine dair bilgiler sunmaktadır.

Diğer taraftan, stratejik liderlik kavramı, liderlik ve çeviklik arasındaki bağlantıyı daha da derinleştirmektedir. Stratejik liderlik, kuruluşların değişen çevresel

koşullara uyum sağlamasına ve bu süreçte rekabet avantajı elde etmesine olanak tanıyan bir liderlik yaklaşımıdır. Stratejik liderler, pazar eğilimlerini öngörme, çevresel değişiklikleri algılama ve kurumu buna göre uyarlama konusunda yeteneklidirler. Bu liderler, organizasyonu, ortaya çıkan zorluklara ve fırsatlara karşı hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilecek şekilde güçlendirirler. (Vera ve Crossan, 2004). Alanyazında stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik araştırmaları yer almakla birlikte, az sayıda çalışmanın bulunduğu söylenebilir. Alanyazında öne çıkan çalışmalar, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele alarak, bu iki kavram arasındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu araştırmalar, örgütsel çevikliği artırmada stratejik liderliğin kritik rolünü vurgulayarak, liderlik pratiklerinin ve özelliklerinin örgütsel adaptasyon ve esneklik üzerinde nasıl etkili olabileceğini göstermektedir. Örneğin, Çetinkaya ve Akkoca (2021), stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin rolünü araştırmıştır. Bu çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel iletişimin, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir faktör olarak önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu bulgular, stratejik liderlik uygulamalarının örgütsel çevikliği nasıl destekleyebileceğine dair anlayışımızı derinleştirmekte ve organizasyonların bu dinamikleri nasıl daha iyi yönetebilecekleri konusunda bilgiler sunmaktadır. Kumkale (2022) çalışmasında, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemiş ve stratejik liderliğin çeviklik üzerinde genel olarak pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ancak, etik liderlik boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde ters etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, liderlik tarzlarının çeşitli yönlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin karmaşık ve çok yönlü olabileceğini göstermektedir ve stratejik liderliğin farklı boyutlarının çeviklik üzerindeki etkisini daha detaylı incelemenin önemini vurgulamaktadır. Carter vd. (2023) tarafından yapılan çalışma da, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik literatürüne katkı sağlamaktadır. Bu çalışma, stratejik liderlik ağlarının örgütsel çevikliği nasıl destekleyebileceğine dair kapsamlı bir analiz sunarak, liderlerin ve kuruluşların çevikliği artırma stratejilerini nasıl daha etkili bir şekilde tasarlayıp uygulayabileceklerine dair bilgiler sağlamaktadır.

Bu çalışmalar, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini anlamada ve kuruluşların değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olacak liderlik stratejilerini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Alanyazın araştırması temelinde bu tez çalışmasında incelenecek hipotez 1 şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Özümseme kapasitesi, Cohen ve Levinthal (1990) tarafından tanımlanmasından bu yana, yönetim literatüründe birçok çalışmada yer bulmuştur. Bu kavram, firmaların dışsal bilgilere nasıl değer verdiğini, bu bilgileri nasıl içselleştirdiğini ve onları ticari başarıya dönüştürme yeteneklerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özümseme kapasitesinin önemi, değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve bu süreçte rekabet avantajı elde etme kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Lane, Salk ve Lyles (2001) özümseme kapasitesinin, organizasyonel öğrenmenin temel bir bileşeni olduğunu vurgular. Organizasyonlar, dışsal bilgileri özümseyerek ve bu bilgileri mevcut bilgi havuzlarıyla bütünleştirerek sürekli olarak öğrenir ve gelişir. Bu süreç, organizasyonların yeni ve karmaşık problemlere yenilikçi çözümler bulmalarını sağlar. Tsai (2001) özümseme kapasitesini, firmaların inovasyon kapasitesi ile ilişkilendirir. Yeni bilgilerin değerlendirilmesi, içselleştirilmesi ve uygulanması, firmaların yeni ürünler, hizmetler veya süreçler geliştirmelerini sağlayan temel bir mekanizmadır. Jane Zhao ve Anand'a (2009) göre, özümseme kapasitesi, firmaların bilgi temelli görünümü çerçevesinde kritik bir role sahiptir. Bu görünüm, firmaların rekabet avantajı elde etme ve sürdürme yeteneklerinin temelinde yatan bilgi ve yeteneklerine odaklanır. Özümseme kapasitesi, firmaların dışarıdan gelen bilgileri kendi avantajlarına nasıl dönüştürebileceklerini belirleyen temel bir faktördür. Zahra ve George (2002) ise özümseme kapasitesini, dinamik yetenekler teorisinin bir parçası olarak kabul eder. Dinamik yetenekler, firmaların değişen çevresel koşullara uyum sağlama, kaynaklarını yeniden yapılandırma ve böylece rekabet avantajı elde etme kapasitelerini ifade eder (Wang ve Ahmed, 2007: 32). Özümseme kapasitesi, bu sürekli uyum sağlama ve yenilenme sürecinin temel bir bileşenidir. Bu bağlamda, özümseme kapasitesi, firmaların dış dünyadan gelen bilgileri nasıl etkili bir şekilde

kullanabileceklerini anlamaları için kritik bir kavramdır. Bu kapasite, firmaların yenilik yapma, öğrenme, uyum sağlama ve rekabetçi avantaj elde etme yeteneklerini doğrudan etkiler. Bu nedenle, yönetim literatüründe özümseme kapasitesi üzerine yapılan araştırmalar, firmaların bu kapasiteyi nasıl geliştirebilecekleri ve dinamik bir iş ortamında nasıl başarılı olabilecekleri bağlamında önemli bilgiler sunmaktadır.

Hızla değişen iş ortamında, özümseme kapasitesi kuruluşların yenilikçi olmalarını, sürekli öğrenmelerini ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını desteklemektedir. Yüksek özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar, yenilik yapma ve sürekli öğrenme becerileri açısından avantajlıdır. Liderlik, kuruluşlarda özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir. Özümseme kapasitesini teşvik eden liderlik, kuruluşun inovasyon yapma yeteneğini artırabilir ve bu durum sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir. Liderler, yeni fikirleri teşvik eden ve risk alma kültürünü destekleyen bir ortam yaratarak, inovasyonun önündeki engelleri kaldırabilir (Lane, Koka ve Pathak, 2006). Liderler, kuruluş içinde bilgi yönetimi süreçlerini büyük ölçüde etkiler. Etkili bilgi edinimini, bilginin özümsemesini ve kullanımını kolaylaştıran bir kültür, sistemler ve uygulamalar oluşturmak, özümseme kapasitesinin temel bileşenleridir. Liderler, bilgi paylaşımını teşvik eden ve öğrenmeyi destekleyen yapıları geliştirerek, kuruluşun bilgiyi daha etkin bir şekilde kullanmasını sağlayabilir. Güçlü bir özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar, dış ve iç bilgilere dayanarak daha net stratejik kararlar alma konusunda donanımlıdır. Özümseme kapasitesini anlayan ve öncelik veren liderler, stratejik karar alma süreçlerinde daha iyi ve daha ilgili verilerin kullanılmasını sağlayan bir ortam yaratır. Bu durum, kuruluşun stratejik esnekliğini ve çevikliğini artırır, böylece organizasyonların değişen piyasa koşullarına ve fırsatlarına hızla yanıt verme kapasitesi güçlenir (Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro ve Jimenez-Jimenez, 2012).

Liderlerin özümseme kapasitesini geliştirmede ve üst düzeye çıkarmada oynadıkları rol, kuruluşların değişen çevrelerle başa çıkma yeteneklerinin merkezindedir. Liderlik, kuruluşun yenilik yapma, bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ve stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, liderlerin bu kapasiteyi nasıl teşvik edecekleri ve destekleyecekleri, kuruluşların başarısı için büyük önem taşır (Flatten, Adams ve Brettel, 2015). Bu nedenle, liderlik gelişimi ve eğitimi,

özümseme kapasitesini ve dolayısıyla kuruluşun genel performansını iyileştirmek için stratejik bir yatırım alanı olarak görülebilir.

Alanyazındaki araştırmalar, liderliğin bir firmanın özümseme kapasitesini nasıl destekleyebileceğine dair çeşitli stratejileri ortaya koymaktadır. Bu stratejiler, kuruluşların yenilik yapma, öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Liderler, inovasyon ve öğrenme için net bir vizyon sunarak, kuruluşun bilgi edinme ve keşfetme süreçlerini yönlendirir (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005). Liderler risk alma davranışlarını ödüllendiren bir kültürü teşvik eder. Bu yaklaşım, kuruluşun yeni fikirlere açık olmasını ve sürekli öğrenme ortamını destekler. Dönüşümcü liderler, açık iletişim kanallarını ve fonksiyonlar arası iş birliğini teşvik ederek, ekipler arasında bilgi paylaşımını ve kolektif sorun çözme yeteneklerini güçlendirir. Bu şekilde kuruluşun yeni bilgileri daha etkin bir şekilde işlemesi ve kendi sistemine entegre etmesi sağlanır (Chi, Lan, ve Dorjgotov, 2012). Etkili liderler, çalışanların fikirlerini açıkça dile getirebildikleri, varsayımları sorgulayabildikleri ve hatalardan öğrenebildikleri bir ortam yaratır. Böyle bir ortam, keşfetmeyi ve bilginin özümsemesini teşvik eden bir kültürün oluşmasına imkân tanır (Edmondson, 1999). Liderler, eğitim ve gelişim programlarına, bilgi paylaşımı girişimlerine ve dış ortaklıklarla işbirliğine yatırım yaparak kuruluşun yeni bilgileri özümseme ve uygulama kapasitesini artırır. Bu stratejik yatırımlar, kuruluşun bilgi tabanını genişletir ve sürekli öğrenme için sağlam bir temel oluşturur (Minbaeva vd., 2003). Paragrafta belirtilen çalışmalar, liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisini farklı açılardan ele alarak farklı yaklaşımlar sunmaktadır.

Bu bilgiler temelinde liderliğin özümseme kapasitesini güçlendirdiği ve kuruluşların değişen çevresel koşullara ve piyasa dinamiklerine uyum sağlamasına, yenilik yapmasına ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Liderlik ve özümseme kapasitesi arasındaki bağlantı, kuruluşların yenilik yapma, uyum sağlama ve karmaşık ortamlarda başarılı olma kapasitelerini derinden etkileyen, gelişmekte olan bir araştırma alanı olarak giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Liderler, özümseme kapasitesini etkileyebilme yetenekleri sayesinde, kuruluşların dışarıdan edindikleri bilgileri nasıl değerlendireceklerini, içselleştireceklerini ve bu bilgileri stratejik avantajlar için nasıl kullanacaklarını

doğrudan yönlendirirler. Bu etkileşim, kuruluşların dinamik yeteneklerinin bir parçası olarak özümseme kapasitesini geliştirmelerine yardımcı olur, böylece kuruluşlar değişen piyasa koşullarına ve teknolojik gelişmelere daha etkin bir şekilde yanıt verebilirler.

Diğer taraftan çağdaş liderlik yaklaşımlarından stratejik liderlik kavramı da özümseme kapasitesi çerçevesinde kendine çalışma alanı bulmaktadır. Davies ve Davies (2004), özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde ve bu kritik bileşen için gerekli kaynakların sağlanmasında stratejik liderliğin önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Stratejik liderlik, rekabetçi istihbaratın toplanması, teknoloji yönetiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve değişim süreçlerinin teşvik edilmesi gibi süreçleri koordine ederek organizasyon içinde bilginin akışını sağlar. Bu sayede, yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar herkesin karar alma süreçlerini etkileyen özümseme kapasitesi güçlendirilir. Sonuç olarak, özümseme kapasitesi, bir organizasyonun dışsal bilgileri içselleştirme ve bu bilgileri etkili bir şekilde kullanma yeteneği olarak değerlendirilir. Bu kapasite, stratejik liderlik, rekabetçi istihbarat, teknoloji yönetimi ve değişim süreçleri gibi çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillenir ve organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Alanyazın incelendiğinde liderlik ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkinin farklı değişkenlerle birleştirilerek sunulduğu görülmektedir. Guimaraes vd. (2016) çalışmalarında, stratejik liderliğin örgütsel inovasyon başarısı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesini düzenleyici değişken olarak kullanmışlardır. Çalışmalarının sonucunda anlamlı bir etki olmadığını bildirmişlerdir. Özümseme kapasitesi stratejik liderlik bağlamında az çalışılmış bir konu olmakla ve alanda kritik bir boşluk olduğu gözlemlenmekle birlikte, farklı liderlik tarzları bağlamında birçok çalışma mevcuttur. Flatten, Adams ve Brettel (2015) çalışmalarında, dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ve bu etkinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma tarafından yönetildiğini ortaya koymuşlardır. Kash vd.'nin (2014) liderlik ve özümseme kapasitesi çalışması, Shafique ve Kalyar'ın (2018) dönüştürücü liderlik ve özümseme kapasitesi çalışması, Sun ve Anderson'ın (2012) liderlik tarzları ve özümseme kapasitesi çalışması da bu kapsamdaki örnek çalışmalardandır.

Alanyazında yer alan tüm bu çalışmalar temelinde, tez çalışmasında incelenecek diğer bir hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H2: Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik, bir kuruluşun dışarıdan gelen yeni bilgileri tanımlayabilme, edinebilme, özümseyebilme ve uygulayabilme yetenekleri üzerine kurulu, birbiriyle bağlantılı iki kavramdır. Cohen ve Levinthal'ın (1990) özümseme kapasitesine ilişkin çalışmaları, kuruluşların yeni dış bilgileri nasıl tanımladıklarını, edindiklerini, özümstediklerini ve bu bilgileri nasıl uygulamaya koyabileceklerini anlamamıza yardımcı olmuştur. Bu yetenek, kuruluşun bilgiyi içselleştirme ve bu bilgiden yenilikçi çıktılar üretebilme kapasitesi olarak görülür. Öte yandan, örgütsel çeviklik, bir kuruluşun çevresindeki değişiklikleri hızlı bir şekilde algılama ve bu değişikliklere esnek, hızlı ve kararlı bir şekilde yanıt verebilme becerisi ile ilgilidir. Bu durum, kuruluşların değişen pazar koşullarına, teknolojik yeniliklere ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme kapasitesini ifade eder (Appelbaum vd., 2017).

Özümseme kapasitesi yüksek olan kuruluşlar, yeni bilgileri daha etkili bir şekilde tanımlayabilir, edinebilir, özümseyebilir ve uygulayabilirler. Bu kapasite, organizasyonların çevresel değişikliklere daha hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermelerini sağlar, dolayısıyla özümseme kapasitesi yüksek olan kuruluşların örgütsel çevikliği de artar. Özümseme kapasitesi, kuruluşların değişen dış koşullara karşı duyarlılığını ve yanıt verme yeteneklerini geliştirerek, örgütsel çevikliği destekleyen temel bir faktördür. Bu ilişkiyi anlamak, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için önemlidir, çünkü bu durum, onların değişikliklere proaktif ve etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanır. Bu bağlamda, özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, kuruluşların başarısında kritik bir rol oynar. Özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik arasındaki bağlantının incelenmesi, organizasyonların dinamik yeteneklerini nasıl geliştirdikleri, belirsizliği nasıl yönetebildikleri ve yenilikçiliği nasıl teşvik ettikleri konularında önemli anlayışlar sağlayabilir.

Özümseme kapasitesi kuruluşların değişen ortamlara nasıl yanıt verdiklerini, kaynaklarını nasıl adapte ettiklerini, geliştirdiklerini ve yeniden yapılandırdıklarını anlamamıza yardımcı olan bir yetenek olarak kabul edilir. Özümseme kapasitesinin örgütsel çevikliğe olan katkısını araştırmak, firmaların rekabet avantajını nasıl oluşturduğu ve sürdürdüğü konusundaki anlayışımızı da genişletecektir. Bu anlayış, organizasyonların uyum sağlama ve yeniden yapılanma süreçlerinde kritik bir faktördür ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar (Teece, Pisano ve Shuen, 1992; Zahra ve George, 2002).

Değişken ve öngörülemez piyasalarda, çeviklik organizasyonların hayatta kalması ve başarılı olması için zorunludur. Özümseme kapasitesinin çeviklik üzerindeki etkisini incelemek, kuruluşların karşılaştıkları belirsizlikleri nasıl etkili bir şekilde yönetebileceklerine dair değerli bilgiler sunabilir. Bu durum, bilgiye dayalı duyarlılık ve çevik tepki mekanizmalarının geliştirilmesini destekler, böylece kuruluşlar değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlayabilir. Güçlü özümseme kapasitesine sahip firmalar sürekli olarak yeni fikirler ve bilgilerle beslenir (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 835-836). Bu durum, onların bu bilgileri yenilikçi ürünler, süreçler veya iş modellerine dönüştürme kabiliyetini artırır. Yenilikçilik, örgütlerin değişen koşullara proaktif bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanır, böylece örgütsel çevikliğin temelini oluşturur. Yenilikçilik yeteneği, özellikle hızlı değişen ve rekabetçi pazarlarda, kuruluşların başarısının anahtarını oluşturur. Bu kapsamda, özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik arasındaki bağlantıyı incelemek, kuruluşların dinamik ortamlarda nasıl daha etkili ve rekabetçi olabileceğine dair temel stratejiler ve politikalar geliştirmelerine yardımcı olur. Bu incelemeler, hem akademik çalışmalar için zengin bir araştırma alanı sunar hem de yöneticilere pratik uygulamalar için rehberlik eder.

Yüksek özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar çevreyi sürekli olarak tarama eğilimindedir (Kumar ve Seth, 2001: 1-3). Bu sürekli tarama, firmaların önemli bilgiler elde etmelerini, ortaya çıkan eğilimleri, müşteri değişimlerini ve rakip hareketlerini hızlı bir şekilde anlamlandırmalarını sağlar. Sonuç olarak, bu kuruluşlar değişikliklere hızlı yanıt verebilme yeteneğini artırır, bu da çevikliği doğrudan besler. tarafından Özümseme kapasitesi firmaların dışarıdan edindikleri bilgiye dayanarak kaynaklarını

ve iş rutinlerini proaktif bir şekilde yeniden yapılandırmalarına olanak tanır (Zahra ve George, 2002: 186). Bu durum, gerekli ayarlamaların zamanında yapılmasını sağlar, bu da organizasyonların değişikliklere daha çevik bir şekilde yanıt vermesini mümkün kılar. Yüksek özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar, çeşitli bilgileri entegre edebilme, yaratıcı çözümler üretebilme ve zorluklardan hızla ders çıkarabilme yeteneğine sahiptir (Liao, Welsch ve Stoica, 2003: 66). Bu esneklik, onların pazar dalgalanmaları sırasında bile aksaklıklarını giderebilmelerini ve çevikliklerini koruyabilmelerini sağlar. Güçlü özümseme kapasitesine sahip firmalar, geniş bilgi düzeylerini kullanarak daha iyi ve esnek stratejik kararlar alabilirler (Flatten vd., 2011: 98-100). Bu durum, organizasyonların çevrelerine hızlıca uyum sağlayabilmelerine ve ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabilmelerine imkân verir. Tüm bu çalışmalar doğrudan veya dolaylı olarak özümseme kapasitesi ile örgütsel çeviklik arasındaki bağlantıya işaret etmektedir.

Alanyazın incelendiğinde özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme içerisinde veya kendi bir tekil değişken olarak örgütsel çeviklik çalışmalarında (daha çok aracı bir değişken olarak) kullanılmıştır. Mao vd. (2021) çalışmalarında, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermişlerdir. Güncel bir çalışmada Cho vd. (2023), özümseme kapasitenin örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda özümseme kapasitesinin aracı rolünün anlamlı olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmada, şirketlerin örgütsel çevikliğinin, küresel pazardaki firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu aktarılmaktadır. Ancak, gerçekleşen özümseme kapasitesi, dış bilgi ve iç bilginin entegrasyonunda önemli bir role sahiptir ve bu entegrasyon başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde, şirketler daha çevik hale gelebilirler. Roldan, Leal-Rodriguez ve Felipe (2015), örgütsel çeviklik üzerine çalışmalarında yine özümseme kapasitesini aracı bir değişken olarak kullanmışlardır. Özümseme kapasitenin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İncelenen çalışmalar temelinde tez çalışmasının bir diğer hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H3: Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Yapılan bir dizi araştırma, özümseme kapasitesinin çeşitli örgütsel değişkenler arasında önemli bir aracılık rolü oynadığını göstermiştir (Ferreras-Mendez vd., 2015; Liao ve Yu, 2013; Liu vd., 2013). Bu çalışmalar, özellikle son on yılda liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarının ön plana çıktığı bir dönemde, özümseme kapasitesinin örgütsel değişkenlerle olan ilişkisini detaylı bir şekilde incelemiştir. Özümseme kapasitesinin liderlik, takım performansı, firma performansı ve örgütsel çeviklik gibi kritik örgütsel faktörlerle etkileşimini inceleyen araştırmalar, bu değişkenler arasındaki ilişkilerde özümseme kapasitesinin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Lee, Lee ve Park (2014) çalışmalarında, güçlendirilmiş liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracı bir değişken olarak işlev gördüğünü belirtmiştir. Bu çalışma, liderlik pratiklerinin takım performansı üzerindeki etkisinde, özümseme kapasitesinin önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu etkinin takımın bilgiyi nasıl içselleştirdiği ve uyguladığı aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Bu durum, güçlendirilmiş liderlik yaklaşımlarının takımın genel performansını artırma potansiyeline sahip olduğunu ve bu sürecin takımın özümseme kapasitesine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Yaseen, Al-Janaydab ve Alc (2018) ise, liderlik tarzları bağlamında özümseme kapasitesini ele alarak, farklı liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracı bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu çalışma, liderlik tarzının, örgütsel bilgi işleme ve yenilikçilik kapasitesini nasıl etkileyebileceğini ve dolayısıyla firma performansına dolaylı bir etki yapabileceğini göstermektedir. Aly vd. (2021) tarafından yapılan bir diğer çalışma, iş zekâsı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide özümseme kapasitenin aracılık rolünü ortaya koymuştur. Bu çalışma, iş zekâsı sistemlerinden elde edilen bilgilerin özümseme ve uygulanmasının, organizasyonların çeviklik seviyesini artırma yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Özümseme kapasitesi, iş zekâsından elde edilen bilgilerin etkili bir şekilde kullanılmasını ve örgütsel çevikliğin artırılmasını sağlayan bir köprü görevi görmektedir.

Bu örnekler, özümseme kapasitesinin liderlik, örgütsel çeviklik ve firma performansı gibi farklı örgütsel değişkenler arasında nasıl bir aracılık rolü oynayabileceğini göstermektedir. Bu aracılık rollerinin anlaşılması, organizasyonların dinamik yetenekleri nasıl daha etkili bir şekilde geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Özümseme kapasitesi, örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri anlamada ve organizasyonların çevresel değişikliklere nasıl daha iyi yanıt verebileceklerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Stratejik liderlik, özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik alanyazının incelenmesi ve özümseme kapasitesinin farklı çalışmalardaki aracılık rolünün değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bilgiler temelinde tez çalışmasının bir diğer hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H4: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

Hızlı teknolojik ilerlemeler, beklenmedik pazar dalgalanmaları, yüksek rekabet ve sürekli evrilen düzenlemeler gibi etmenlerle şekillenen iş dünyası, kuruluşları giderek daha karmaşık ve belirsiz durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Karmaşıklık ve belirsizlikle özdeşleştirilen çevresel türbülans, sektörler genelinde işletmeler için önemli zorluklar teşkil etmektedir. Bu zorluklar arasında, kuruluşların başarıya ulaşmasında ve belirsizliklerle başa çıkmasında etkili liderliğin rolü önemlidir (Kuivalainen vd., 2004: 35-36; Waldman, Javidan ve Varella, 2004: 356-357).

Liderlik ve çevresel türbülans arasındaki etkileşimi derinlemesine anlamak büyük önem taşımaktadır. İlk olarak, çevresel türbülans, değişkenlik ve belirsizlik yaratarak kurumsal performansı olumsuz etkileyebilir ve çalışanların moralini düşürebilir (Camps vd., 2016: 364). Bu tür belirsiz ve istikrarsız ortamlarda, karmaşıklığı etkili bir şekilde anlayabilen ve açık bir yol haritası sunabilen liderler, ekiplerinin motivasyonunu yükselterek ve odaklanmasını koruyarak iş sürekliliği sağlamada kritik bir role sahiptir. Bu liderler, zorlukların üstesinden gelmek ve belirsizlik içinde yol göstermek için gerekli vizyonu ve yönlendirmeyi sağlayarak çalışanların güvenini ve kararlılığını artırır. İkincisi, türbülanslı çevreler,

organizasyonların uyarlanabilir ve hızlı yanıt verebilir olmasını gerektirir. Dış çevrenin dinamik doğası, organizasyonların sürekli öğrenmeye ve yenilik yapmaya açık olmalarını, bu sayede organizasyonel değişiklikleri hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmelerini zorunlu kılar (Weick ve Sutcliffe, 2011). Bu bağlamda, liderlerin sürekli öğrenme ve yenilikçilik kültürünü teşvik etme yeteneği, kuruluşların çevresel türbülansa hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Hızlı uyum sağlama ve yanıt verme kapasitesi, kuruluşların sadece hayatta kalmalarını değil, aynı zamanda türbülansın oluşturduğu yeni fırsatlardan yararlanarak büyümelerini ve gelişmelerini de sağlar. Bu nedenle, liderlik ve çevresel türbülans arasındaki etkileşimi anlamak, kuruluşların değişen dünya koşullarında nasıl başarılı olabileceklerini ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelebileceklerini kavramaları açısından önemlidir. Bu bağlamda, etkili liderlik, kuruluşların çevresel türbülansın oluşturduğu belirsizlikleri yönetmek ve bunlardan avantaj sağlama kapasitelerini artırmak için kritik bir faktördür. Son olarak, çevresel türbülans, işletmelerin çevreleriyle olan etkileşimlerinin doğasını ön plana çıkarır. Bu durum, liderlerin ve organizasyonların daha geniş bir sürdürülebilirlik ve farkındalık anlayışını benimsemelerini zorunlu kılar (Bansal ve Song, 2017). Bu çerçevede, kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli etkilere odaklanan liderler, kuruluşlarını çevresel ve sosyal zorluklara karşı daha dirençli hale getirebilirler.

Türbülanslı ortamlarda liderliğin rolünü inceleyen çalışmalar, başarıya ulaşmak için belirli liderlik tarzlarının kritik önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik özellikle önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Shadraconis (2013) çalışmasında, dönüşümcü liderlerin, dış değişikliklere uyum sağlamada gerekli olan yenilikçilik, risk alma ve sürekli iyileştirme kültürünü nasıl teşvik ettiklerini göstermektedir. Bu liderler, değişim ve belirsizliğin hüküm sürdüğü ortamlarda, kuruluşlarına yön verme ve onları başarıya ulaştırma konusunda önemli bir rol oynarlar. Iqbal ve Piwovar-Sulej'in (2022) yaptığı araştırma, sürdürülebilir liderlik ve çevresel türbülans üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmada, sürdürülebilir liderliğin, çalışanların refahı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin, çalışan dayanıklılığı üzerinden dolaylı olarak gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, çevresel türbülansın varlığının, sürdürülebilir liderlik ve çalışanların refahı arasındaki

ilişkide düzenleyici rolü olduğu gözlemlenmiştir Bulgular, çalkantılı ve belirsiz zamanlarda, sürdürülebilir liderlik uygulamalarının öneminin daha da arttığını göstermektedir. Çevresel türbülansın varlığı, liderlerin sürdürülebilirlik uygulamalarını daha da önemli kılar ve bu pratikler, çalışanların zorluklarla başa çıkma yeteneklerini ve genel refahını önemli ölçüde etkileyebilir.

Çalkantılı ortamlarda liderlik, kuruluşların başarıya ulaşmasında kritik bir faktördür. Liderlik özellikleri, organizasyonların zorluklarla başa çıkmasını ve değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını sağlayan unsurlardandır. Liderlik, sadece kriz anlarında değil, aynı zamanda sürdürülebilir başarı ve büyüme içinde önemli bir faktördür.

Diğer yandan çevresel türbülans ve örgütsel çeviklik kavramlarının da ilişkili kavramlar olduğu söylenebilir. Çevresel türbülansın mevcut olduğu dinamik bir ortamda başarılı olmak için kuruluşların, çeviklik özelliklerini geliştirerek değişimleri hızlı bir şekilde algılamaları, değişime yanıt vermeleri ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaları gerekmektedir (Weber ve Tarba, 2014: 5-6). Örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans arasındaki ilişkiyi incelemek, birkaç açıdan kritik bir öneme sahiptir. İlk olarak, çevresel türbülans, yeteri kadar çevik olmayan kuruluşları önemli derecede etkileme potansiyeline sahiptir. Bu tür organizasyonlar, değişen pazar taleplerine uyum sağlamakta güçlük çeker ve daha esnek, çevik rakipleri karşısında geride kalma riskiyle karşı karşıya kalır (Doz ve Kosonen, 2010: 371). Bu durum, rekabet avantajını sürdürmek ve pazarın dinamiklerine hızla uyum sağlamak isteyen kuruluşlar için çevikliğin önemini vurgular. İkinci olarak, örgütsel çeviklik yenilikçiliği teşvik etme ve yenilikçilik kapasitesini artırma işlevi görür. Esnekliği ve çevikliği benimseyen kuruluşlar, risk alma ve deney yapma kültürünü teşvik ederek, çalkantılı çevrelere uygun yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirebilirler. Bu durum, sürekli değişen pazar koşullarında rekabet üstünlüğü kazanmak ve müşteri ihtiyaçlarına yenilikçi çözümler sunmak için kritik bir öneme sahiptir (Eggers ve Park, 2018). Son olarak, çeviklik yalnızca değişime tepki vermekle ilgili değildir, aynı zamanda pazarı proaktif bir şekilde şekillendirme ile de ilgilidir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007: 445-447). Çevik organizasyonlar, değişimi yalnızca yanıtlayıcı bir şekilde ele almazlar; değişimi öngören ve bu sayede kendilerini sektörlerinde öncü,

yenilikçi aktörler olarak konumlandırıan kuruluşlar haline gelirler. Bu proaktif yaklaşım, kuruluşların pazar eğilimlerini belirlemelerine ve hatta yeni eğilimler oluşturmalarına olanak tanır. Örgütsel çeviklik, çevresel türbülansın getirdiği zorluklara karşı koymanın ve bu zorlukları fırsatlara dönüştürmenin anahtarıdır. Çevik kuruluşlar, değişen koşullara hızla uyum sağlama, yenilikçilik yoluyla değer yaratma ve pazar dinamiklerini aktif olarak şekillendirme yetenekleri sayesinde, belirsiz ve değişken ortamlarda başarıya ulaşma konusunda benzersiz bir konuma sahiptirler.

Hem liderlik hem de örgütsel çeviklik ile bağlantısı aktarılan çevresel türbülans değişkeni, alanyazında farklı birçok işletme değişkeni ile birlikte çalışılmıştır (örneğin; Boyne ve Meier, 2009; Calantone, Garcia ve Dröge, 2003). Araştırmalarda çevresel türbülans değişkeninin farklı yazarlar tarafından düzenleyici bir değişken olarak kullanıldığı gözlemlenmiştir. Tsai ve Yang (2014) firma yenilikçiliği ile ilgili çalışmalarında çevresel türbülansın düzenleyici rolü üzerinde durmuş, Wilden ve Gudergan (2015) işletmelerin dinamik, operasyonel ve pazarlama kapasiteleri arasındaki ilişkide yine çevresel türbülansı düzenleyici değişken olarak araştırma modellerinde kullanmışlardır. Hung ve Chou (2013) açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında çevresel türbülansı yine düzenleyici değişken olarak almışlardır.

Alanyazında yer alan çalışmalar bağlamında tez çalışmasının bir diğer hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H5: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik rolü vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın temelini oluşturan noktalar önceki bölümlerde alanyazından referanslar ile aktarıldı. Bu bölümde ise, araştırmanın tasarımı, modeli, evreni, örnekleme yöntemi, veri toplama süreçleri, kullanılan araçlar ve bu araçların geliştirilme aşamaları, uygulama metodolojileri, toplanan verilerin analizi için başvuru istatistiksel teknik ve yöntemler hakkında detaylı bilgiler aktarılacaktır. Araştırmaya ilişkin tüm aşamalar ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Bu şekilde, araştırmanın yapısı ve uygulanabilirliği hakkında bütüncül bir anlayış sunulmuş olacaktır.

3.1. Araştırma Tasarımı ve Araştırmada Kullanılan Yaklaşımlar

Araştırma tasarımı, bir araştırmanın nasıl yapılandırılacağını, verilerin nasıl toplanıp analiz edileceğini ve sonuçların nasıl yorumlanacağını belirleyen bir plan veya stratejidir. Araştırmanın amacına ulaşmasını sağlayan bu yapılandırma, sorunun tanımlanmasından, hipotezlerin oluşturulmasına, veri toplama ve analiz yöntemlerinin seçimine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (Vogt, Gardner ve Haeffele, 2012: 3). Araştırma tasarımı, bilimsel bir çalışmanın temelini oluşturur ve araştırmanın güvenilirliği, geçerliliği ve yorumlanabilirliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Asenahabi, 2019: 77). Bu kapsamda bir araştırmanın tasarım kısmı, özellikle araştırmanın dayanak noktalarının belirlenmesi hususunda önem arz etmektedir. Sosyal bilim araştırmalarında birçok farklı yaklaşım veya yöntem kullanılabilmektedir. Gürbüz ve Şahin'in (2018: 99) kategorikleştirdikleri araştırma yaklaşımları temelinde, bu tez çalışmasının benimsediği yaklaşımlar şunlardır:

Amacı Bakımından: Araştırmalar amaçları bakımından keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı olmak üzere üç farklı kategoride değerlendirilebilirler. Keşfedici araştırma, daha önce az bilinen veya bilinmeyen bir alan hakkında bilgi edinmeyi amaçlar ve genellikle hipotez oluşturma ilk adımıdır (Aydın, 2012: 103). Bu tür bir araştırma,

araştırmacıya yeni görüşler kazandırabilir ve ileri araştırmalar için yön belirleyebilir (Singh, 2021: 2). Tanımlayıcı araştırma ise, belirli bir fenomeni, nesneyi ya da durumu ayrıntılı bir şekilde betimlemeyi amaçlar. Bu tür araştırmalar, popülasyonun, olayların veya süreçlerin özelliklerini tanımlamak için kullanılır ve genellikle anket, gözlem veya veri analizi yoluyla gerçekleştirilir (Çaparlar ve Dönmez, 2016: 213; Koh vd., 2000: 219). Açıklayıcı araştırma, olaylar arasındaki ilişkileri ve neden-sonuç bağlantılarını anlamayı hedefler. Bu tür araştırmalar, bir fenomenin nasıl ve neden meydana geldiğini açıklamak için hipotezleri test etmek amacıyla tasarlanmıştır ve genellikle deneysel araştırma tasarımlarını içerir (Aydın, 2012: 103). Her üç araştırma türü de bilimsel bilginin genişletilmesinde ve derinleştirilmesinde kritik roller oynar, araştırmacılara farklı bağlamlarda ve koşullarda kullanılabilecek çeşitli araçlar sunar. Bu tez çalışması amacı bakımından açıklayıcı araştırma özelliği taşımaktadır.

Kullanılan Yöntem Açısından: Sosyal bilim araştırmalarında nicel, nitel veya her ikisinin birlikte kullanıldıkları karma yöntemli araştırmalar yapılabilmektedir. Nicel araştırma, ölçülebilir veriler üzerinden sayısal analizler yaparak hipotezleri test etmeyi amaçlayan bir araştırma yöntemidir. Bu yaklaşım, genellikle anketler, deneyler ve gözlem teknikleri aracılığıyla büyük veri setlerini kullanır. Nicel araştırma, önceden tanımlanmış değişkenler arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve neden-sonuç ilişkilerini belirlemeye yöneliktir. Nitel araştırma ise, derinlemesine anlam ve yorum sağlamak amacıyla insan deneyimleri, motivasyonları ve davranışları üzerine odaklanır. Bu yaklaşım, katılımcıların bakış açıları ve yaşadıkları deneyimler hakkında detaylı bilgi toplamak için gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi yöntemler kullanır. Nitel araştırmada, önceden belirlenmiş hipotezler yerine, araştırma sürecinde ortaya çıkan bulgulara dayanarak teoriler de geliştirilebilir (Creswell, 2017: 183-185). Bu tez çalışması nicel araştırma yöntemini benimsemektedir.

Kapsadığı Süre Bakımından: Süre temelinde sosyal bilim araştırmaları kesitsel ve boylamsal olarak değerlendirilebilirler. Kesitsel ve boylamsal araştırma, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan iki temel araştırma tasarımıdır ve her biri belirli araştırma sorularına yanıt bulmada farklı avantajlar sunar. Kesitsel araştırma, belirli bir anda, farklı örneklem grupları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma türü olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, araştırmanın yapıldığı tek bir zaman diliminde veri

toplama ve analiz işlemlerini içerir. Kesitsel araştırmalar, genellikle toplumun belirli özelliklerini, tutumlarını veya durumlarını anlamak için kullanılır. Bu yöntem, farklı gruplar arasında anlık karşılaştırmalar yapma olanağı sağlasa bile, zaman içindeki değişiklikleri veya eğilimleri izleme yeteneğine sahip değildir. Diğer taraftan, boylamsal araştırma, belirli bir örneklem grubu üzerinde uzun bir zaman dilimi boyunca yürütülen araştırmadır. Bu tür bir araştırmada, zaman içindeki değişimleri, gelişmeleri ve eğilimleri izlemek idealdir. Boylamsal araştırmalar, zamanla aynı örneklem üzerinden tekrar tekrar veri toplayarak, değişkenler arasındaki ilişkileri ve potansiyel neden-sonuç bağlantılarını derinlemesine incelemeyi mümkün kılar (Özmen ve Karamustafaoğlu, 2019: 142-143). Kesitsel ve boylamsal araştırmalar arasındaki seçim, araştırma hedeflerine, kullanılabilir kaynaklara ve incelenen fenomenin doğasına bağlıdır. Bu tez çalışması kapsadığı süre bakımından kesitsel çalışma özelliği taşımaktadır.

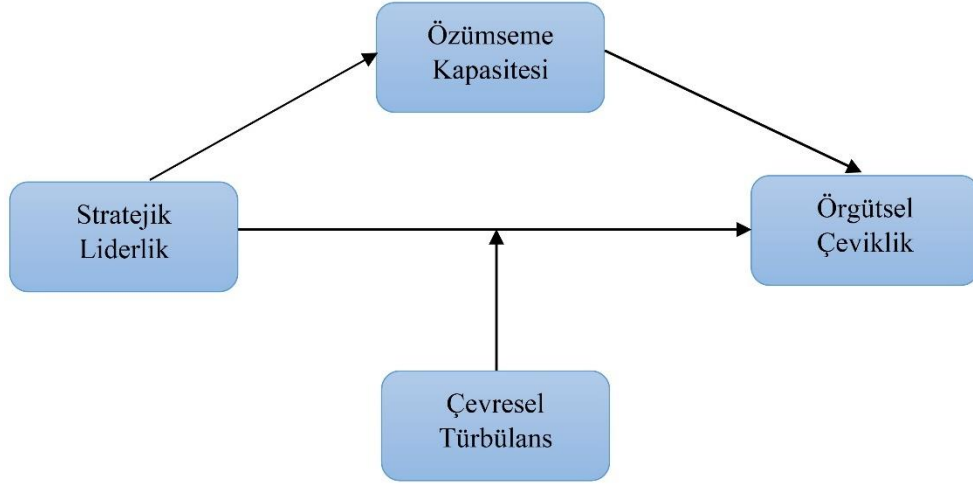
Analiz Düzeyi Bakımından: Sosyal bilim araştırmaları, incelenen fenomenin doğasına ve araştırma sorularının kapsamına bağlı olarak farklı analiz düzeylerinde gerçekleştirilebilir. Bu analiz düzeyleri, bireylerden başlayarak örgütlere, örgütlerin oluşturduğu topluluklara ve geniş çapta tüm toplumlara kadar uzanabilir. Her bir analiz düzeyi, sosyal fenomenlerin farklı boyutlarını ve dinamiklerini aydınlatmayı amaçlar (Gürbüz ve Şahin, 2018, 115). Bireysel düzeydeki araştırmalar, bireyin davranışları, tutumları, inançları ve karar verme süreçleri gibi konuları ele alır, bireylerin sosyal ve kültürel bağlamlar içindeki eylemlerini inceler. Bireysel düzey analizler, insan davranışının temelini oluşturan motivasyon ve etkileşim mekanizmalarını anlamak için kritik öneme sahiptir. Örgütler, bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu yapılandırılmış gruplardır. Örgütsel analiz düzeyi, şirketler, hükümet kurumları, sivil toplum kuruluşları gibi örgütlerin, iç dinamiklerini, karar alma süreçlerini, liderlik yapılarını ve değişim süreçlerini inceler. Örgütsel düzeydeki araştırmalar, örgütlerin nasıl işlediğini, nasıl etkili olabileceğini ve sosyal sistemler içindeki rolünü anlamaya yöneliktir. Örgüt toplulukları düzeyi analiz, birden fazla örgütün bir araya gelerek oluşturduğu toplulukları ifade eder. Endüstriyel kümeler, işbirliği ağları ve sektörel birlikler bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu analiz düzeyi, örgütler arası ilişkileri, rekabeti ve işbirliğini, topluluk içindeki bilgi akışını ve yenilikçilik süreçlerini inceler.

Örgüt toplulukları düzeyindeki analizler, sektörlerin veya alanların nasıl geliştiğini ve değiştiğini anlamak için önemlidir. En geniş analiz düzeyi olan toplumsal düzey analiz, bir bütün olarak toplumları ele alır. Bu analiz, kültürel normlar, sosyal yapılar, toplumsal değişim, ekonomik sistemler ve politik yapılar gibi geniş kapsamlı konuları içerir. Toplumsal düzey analizler, toplumların nasıl işlediğini, değişim ve süreklilik dinamiklerini, toplumsal sorunları ve bu sorunların çözüm yollarını kapsar. Bu tez çalışması örgütsel düzey analiz özelliği taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada veri toplama ve analizi için nicel yöntem tercih edilmiştir. Özellikle geniş örneklem gruplarından bilgi toplamaya olanak tanıyan, genel tarama yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama yöntemi uygulanmıştır. Genel tarama yöntemlerinde, büyük bir evren hakkında kapsamlı bilgiler elde etmek için ya evrenin tamamı ya da bu evrenden seçilen bir örneklem incelenir. İlişkisel tarama yöntemi ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin gücünü tespit etmeyi hedefler. Bu yöntem, değişkenler arası etkileşimi ve bu etkileşimin özelliklerini detaylı bir şekilde analiz etmeye olanak tanır. Böylece, araştırmanın odaklandığı fenomen üzerine derinlemesine çıkarımlar sağlanır (Creswell, 2017: 155).

Bu tez çalışmasında 4 farklı değişken bulunmaktadır. Stratejik liderlik değişkenini dönüşümcü, etik, ilişkisel, politik ve yönetsel liderlik alt boyutları, örgütsel çeviklik değişkenini yetkinlik, cevap verebilirlik, esneklik ve hız alt boyutları, özümseme kapasitesi değişkenini edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma alt boyutları, çevresel türbülans değişkenini teknoloji türbülansı, pazar türbülansı ve rakip türbülansı alt boyutları oluşturmaktadır. İkinci bölümde sunulan kavramsal çerçeve ve devamında aktarılan değişkenler arasındaki ilişkileri temellendiren alanyazın araştırmaları bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bilgiler temelinde oluşturulan araştırmanın teorik modeli şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli.

Belirlenen model kapsamında araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2: Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3: Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H4: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H5: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik rolü vardır.

3.3. Araştırmanın Yapılacağı Enerji Sektörüne İlişkin Bilgiler

Bu bölümde, araştırmanın yürütüldüğü enerji sektörüne ilişkin bilgiler sunulmuştur. Enerji sektörünün küresel ölçekteki yapısı, eğilimleri ve dinamikleri incelenmiştir. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’de enerji sektörünün durumu ele alınmıştır. Türkiye enerji sektörünün önemli bir merkezi olarak kabul edilen İstanbul şehri hem örneklemin seçildiği bölge olması hem de birçok önemli enerji firmasını barındırması nedeniyle incelenmiş ve İstanbul’da enerji sektörünün mevcut durumu

da aktarılmıştır. Bu bölüm, sektörün genel bir değerlendirmesini sunarken, evren ve örnekleme ilişkin kapsamlı bir çerçeve sağlamayı amaçlamaktadır.

3.3.1. Enerji Sektörüne Genel Bir Bakış

Enerji sektörü, dünya genelinde birçok ülke ekonomisi için vazgeçilmez bir temel teşkil etmekte ve enerjinin keşfinden tüketimine kadar uzanan geniş bir süreci kapsamaktadır. Bu süreçler, enerji kaynaklarının çıkarılmasından başlayıp, üretim, rafinasyon, taşıma ve son olarak dağıtıma kadar olan karmaşık aşamaları içerir. Sektör, endüstrilerin işleyişinde, ulaşım sistemlerinin verimliliğinde ve hanelerin enerji ihtiyaçlarının karşılanmasında kritik bir role sahiptir. Yıllar boyunca, kömür, petrol ve doğal gaz gibi fosil yakıtlar enerji üretiminin temelini oluşturmuşken, küresel ısınma, iklim değişikliği ve enerji güvenliği gibi artan endişeler, güneş, rüzgar, hidroelektrik, jeotermal ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi hızlandırmıştır (IEA, 2023).

Bu dönüşüm süreci, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, enerji politikalarındaki yenilikçi düzenlemeler ve jeopolitik dinamikler gibi bir dizi faktör tarafından desteklenmektedir. Özellikle, yenilenebilir enerji teknolojilerindeki ilerlemeler ve bu alandaki maliyet düşüşleri, fosil yakıtlara olan bağımlılığı azaltma ve enerji sistemlerini daha sürdürülebilir bir temele çekme yönünde önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır (Bhattarai, Maraseni ve Apan, 2022: 13-14; Cantarero, 2020: 1-2)

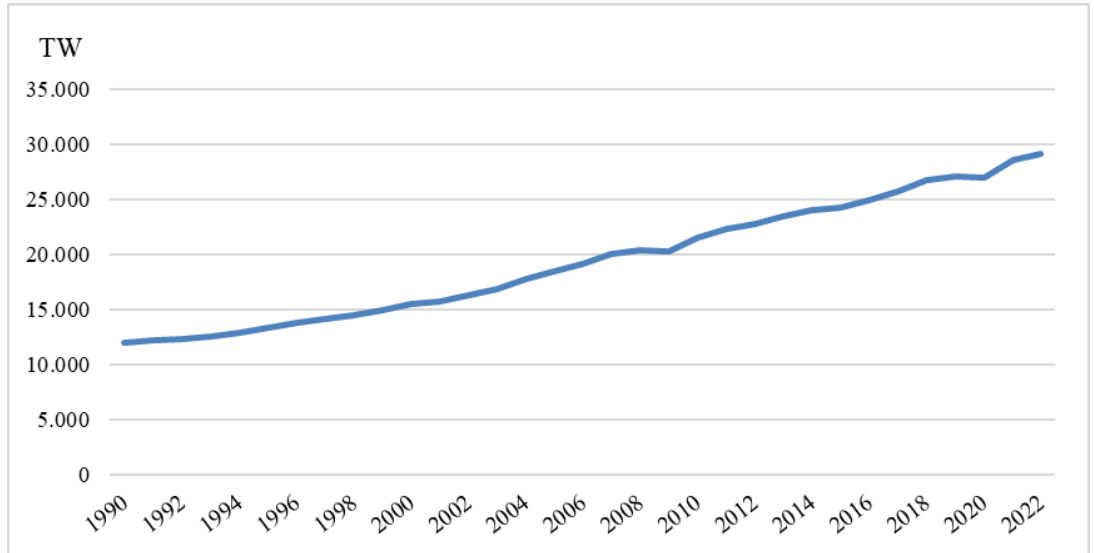
Enerji piyasası politikaları, çevresel düzenlemeler ve teknolojik yenilikler arasındaki etkileşimler, enerji sektörünü küresel ölçekte derin etkileri olan dinamik ve çok katmanlı bir alan haline getirmektedir. Bu bağlamda, enerji sektörü hızla değişen teknolojik, politik ve ekonomik koşullar altında sürekli bir evrim içindedir. Sektörün geleceği, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak, karbon emisyonlarını azaltmak ve enerji verimliliğini artırmak için global iş birlikleri ve yenilikçi çözümlerin uygulanmasıyla şekillenecektir (Mills, 2019).

3.3.2. Dünyada Enerji Sektörü

Enerji sektöründe fosil yakıtlar hala önemli bir rol oynamaktadır, ancak yenilenebilir enerji kaynaklarına doğru hızlı bir dönüşüm de gerçekleşmektedir. Bu

dönüşüm, iklim değişikliğiyle mücadele, enerji güvenliğini sağlama ve teknolojik yenilikleri destekleme gibi gereksinimlerden kaynaklanmaktadır (IEA, 2023). Küresel enerji sektörü, farklı bölgesel tüketim kalıpları, kaynaklara erişimi etkileyen jeopolitik gerilimler ve karbonsuzlaştırmaya odaklanan uluslararası politikaların gelişimi ile tanımlanmaktadır (World Energy Council, 2023). Piyasa dinamikleri, teknolojik ilerlemeler, çevresel endişeler ve enerji kaynakları üzerindeki jeopolitik rekabet, dünya enerji sektörünün dinamiklerini belirleyen faktörlerdir.

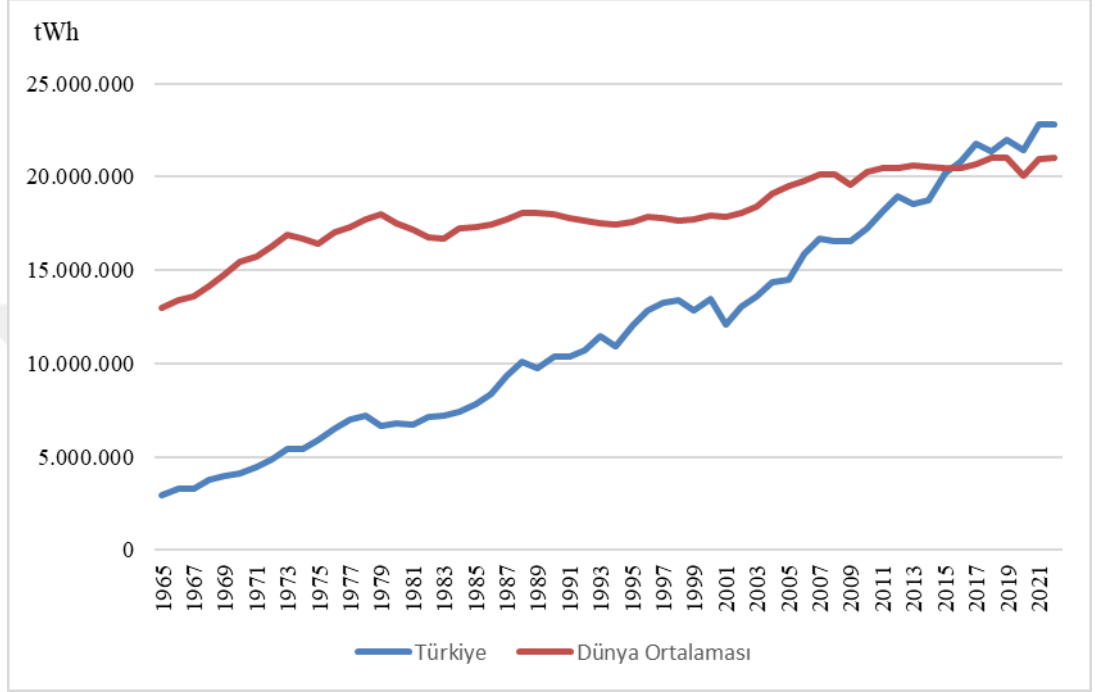
Enerji sektörü, geleneksel ve yenilenebilir enerji kaynaklarının katkılarıyla önemli bir büyüme evresi yaşamaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde, enerji altyapılarının genişlemesi bu büyümeye önemli ölçüde katkı sağlarken; teknolojik gelişmeler, maliyetlerin düşmesi ve karbon emisyonlarını azaltma politikaları ile desteklenen yenilenebilir enerji kaynakları sektörü hızla büyümektedir (IRENA, 2022). Geleneksel veya yenilebilir/temiz enerji endüstrisinin ne ölçüde geliştiğini anlayabilmek için yıllar içerisinde üretilen elektrik miktarındaki değişim önemli bir bilgi sağlayabilir (bkz. Şekil 3.2).



Şekil 3.2: Yıllara Göre Elektrik Üretimi Değişimi.

Kaynak: Statista (2024). “Electricity generation worldwide from 1990 to 2022”.
<https://www.statista.com/statistics/270281/electricity-generation-worldwide/>

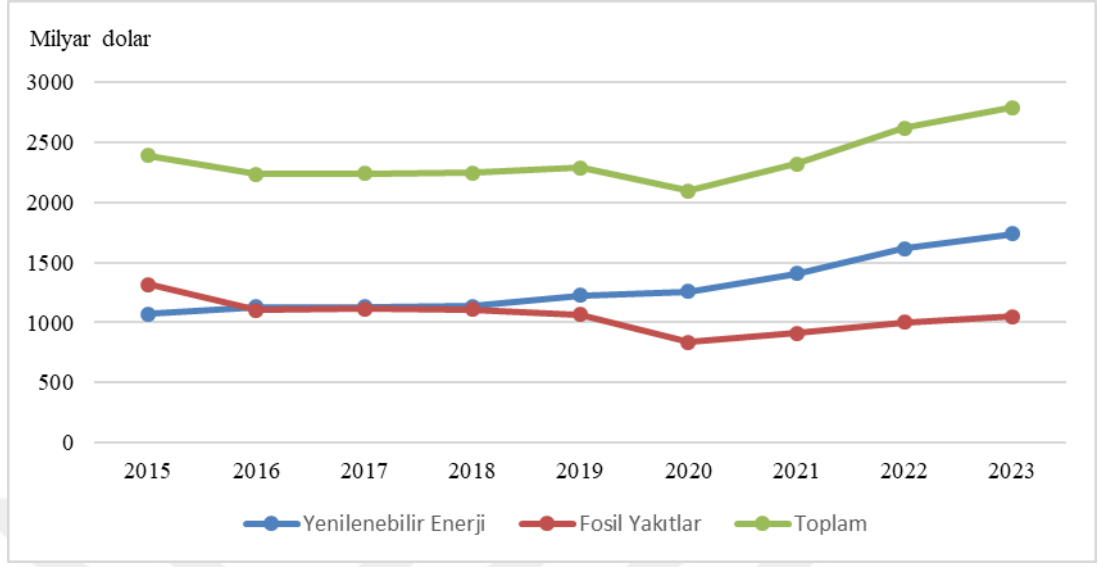
Şekil 3.2 dünya elektrik üretiminin neredeyse her yıl önemli ölçüde artış yaşadığını göstermektedir. Ek olarak şekil 3.3'te kişi başına tüketim miktarı verisi ile bu artışı destekleyecek bilgiler sunulmaktadır.



Şekil 3.3: Kişi Başına Düşen Elektrik Kullanımı.

Kaynak: Ritchie, Rosado ve Roser (2023). “Energy” Published online at OurWorldInData.org. <https://ourworldindata.org/energy>

Şekil 3.3 enerji tüketiminde yıllar içerisinde ne ölçüde bir artış olduğunu göstermektedir. Görüldüğü üzere 1965-2021 yılları arasında önemli bir artış meydana gelmiştir. Özellikle Türkiye’nin kişi başına elektrik tüketiminde radikal bir artış yaşanmıştır. Bu iki şekil (şekil 3.2 ve şekil 3.3) enerjinin hem üretim hem tüketim tarafında ciddi artışların yaşandığını ve bu artışın devam ettiğini göstermektedir. Buradan hareketle enerji sektöründe de sürekli bir genişleme olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ek olarak dünya çapında enerjiye yapılan yatırımlar da bu söylemi destekler niteliktedir. Şekil 3.4’te 2015-2022 yılları arasında dünya çapında enerjiye (fosil yakıtlar ve temiz enerji) yapılan yatırım miktarı gösterilmiştir.



Şekil 3.4: Dünya Çapında Enerjiye Yapılan Yatırımların Miktarı.

Kaynak: IEA (2023), World Energy Outlook 2023, IEA, Paris <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>, Licence: CC BY 4.0 (report); CC BY NC SA 4.0 (Annex A)

3.3.3. Türkiye Enerji Sektörü

Türkiye enerji sektörü, geleneksel ve yenilenebilir enerji kaynaklarının bir arada kullanımıyla şekillenen dinamik bir büyüme süreci içindedir. Özellikle doğal gaz başta olmak üzere fosil yakıtlara yönelik yatırımlar sürerken, aynı zamanda yenilenebilir enerji kapasitesinde de dikkate değer bir genişleme yaşanmaktadır. Bu ilerleme, destekleyici politikalar, güneş ve rüzgar gibi kaynaklardan yararlanma potansiyeli ve enerji ithalatı bağımlılığını azaltma ihtiyacı gibi faktörlerle desteklenmektedir. Türkiye, yenilenebilir enerji kullanımını artırırken şebeke stabilitesini korumak için enerji depolama teknolojilerine de yatırım yapmaktadır. Bu gelişim, gelişmekte olan piyasalar bağlamında Türkiye enerji sektörünün önemini vurgulamaktadır (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2024).

Ekonomik büyüme ile birlikte nüfusun artışı da, enerji talebinde sürekli bir artışa yol açmaktadır. Benzer şekilde sanayinin güçlenmesi de enerjiye olan ihtiyacı artırdığı için sektörel bir büyümeyi teşvik etmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşunu listeleyen İSO 500 listesine 2023 yılında 3 yeni enerji şirketi dahil olmuş ve toplam sayı 23'e yükselmiştir (Kuş, 2023; İSO500, 2023). Türkiye

enerji sektöründe küçük, orta ve büyük ölçekli enerji şirketleri faaliyet göstermekte ve binlerce çalışan istihdam edilmektedir. Türkiye elektrik piyasasının özelleştirilmesi (TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası, 2012: 11) ile üretim, iletim ve dağıtım alanlarında faaliyet gösteren çok sayıda özel şirket ortaya çıkmıştır. Özel kuruluşlara ek olarak, Türkiye Elektrik İletim Anonim Şirketi (TEİAŞ) ve Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) gibi devlete ait şirketler de enerji alanında önemli rollere sahiptir (Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, 2024).

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Dünyada ve Türkiye’de enerji sektörü görünümüne ilişkin paylaşılan grafikler (bkz. şekil 3.2, 3.3 ve 3.4) enerji sektörünün hızlı bir büyüme içerisinde olduğunu ve bu büyümenin devam edeceğini göstermektedir. Tez araştırmasının enerji sektöründe yapılmasının temel amaçlarından biri bu hızlı büyüme ve genişleme ile birlikte sektörde şiddetli bir rekabetin de bulunmasından kaynaklıdır. Enerji sektörü özelinde yapılacak araştırmalar sektörün daha sağlıklı gelişmesine destek olabilecek bilgiler sunabilir. Tez araştırması İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılacağı için İstanbul özelinde bir değerlendirme yapmak ve İstanbul enerji sektörüne ilişkin bir çerçeve belirlemek de faydalı olacaktır. Bu kapsamda tez çalışması için iki önemli etken veya bağlam önem arz etmektedir:

- İstanbul enerji sektörü yapısı
- Evreni oluşturan işletmelerde çalışan orta-üst düzey çalışan profilinin yapısı

İstanbul, Türkiye enerji sektöründe öncü bir rol oynamakla kalmayıp, aynı zamanda birçok büyük enerji şirketinin merkezine ev sahipliği yapmasıyla da sektörel bazda kritik bir öneme sahiptir. Şehir, Türkiye enerji sektöründeki istihdamın önemli bir kısmını barındırır ve enerji şirketlerinin operasyonel, lojistik ve stratejik karar alma merkezleri olarak hizmet verir. İstanbul, enerji dağıtım şirketlerinden, petrol ve doğal gaz ticareti yapan firmalara, yenilenebilir enerji şirketlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet gösteren enerji firmalarının stratejik merkezidir. Bu çeşitlilik, İstanbul’un enerji sektöründe bir inovasyon ve yatırım merkezi olarak öne çıkmasını sağlar (PwC, 2023).

İstanbul şehri, yüksek nüfusu ve ekonomik faaliyetlerinin yoğunluğu nedeniyle, enerji talebinin de yüksek olduğu bölgelerden biridir. Bu durum, enerji şirketlerinin İstanbul'da yoğunlaşmasına ve burada geniş çaplı operasyonlar yürütmesine neden olmaktadır. Ayrıca, İstanbul'un finansal merkez olması, enerji sektöründe faaliyet gösteren firmalar için gerekli sermaye ve finansman imkânlarının daha kolay sağlanabilmesine olanak tanır (Yıldırım ve Dertli, 2020: 1). Bu durum, yerli ve yabancı yatırımların şehre çekilmesinde önemli bir faktördür.

Enerji sektörü, özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve enerji verimliliği projelerinin hayata geçirilmesi açısından İstanbul'da önemli bir gelişme potansiyeline sahiptir. İstanbul, rüzgar ve güneş enerjisi projeleri başta olmak üzere, yenilenebilir enerji alanında önemli adımlar atan şehirler arasında yer alır. İstanbul'un coğrafi konumu ve yapısı düşünüldüğünde rüzgar ve güneş gibi temiz enerji kaynaklarına ait santraller farklı lokasyonlarda kurulsalar bile İstanbul şehri yönetim takımının bulunduğu bir merkez görevi görmektedir. İstanbul ayrıca, enerji sektöründeki Ar-Ge faaliyetleri için de bir merkezdir. Üniversiteler ve araştırma enstitüleri ile işbirliği içinde gerçekleştirilen projeler, teknolojik yeniliklerin ve sürdürülebilir enerji çözümlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur (Şenoğlu, Erden Topal ve Gürsoy Haksevenler, 2022: 175; İTO, 2024).

Sonuç olarak İstanbul, Türkiye enerji sektöründeki merkezi konumu, sektörde faaliyet gösteren firmaların yoğunluğu, enerji talebinin büyüklüğü, finansal imkânların genişliği, yenilenebilir enerjiye ve Ar-Ge çalışmalarına olan açıklığı ile tez çalışması için zengin bir araştırma ve analiz ortamı sunmaktadır.

İstanbul'da faaliyet gösteren ve tez çalışması kapsamında değerlendirilebilecek işletmeler için inceleme yapılabilecek en önemli kurumlardan biri İstanbul Sanayi Odasıdır. 1952 yılında imalat sanayindeki hızlı büyüme ile eş zamanlı olarak kurulan İstanbul Sanayi Odası 24 bine yaklaşan üye sayısı ile Türkiye'nin en büyük sanayi odası özelliğini taşımaktadır. Odaya üye işletmelerin bir kısmı küçük ölçekli olmasına rağmen orta ölçekli ve büyük ölçekli işletmelerin sayısı da oldukça fazladır (İSO, 2024). Özellikle araştırma örnekleminin orta-üst düzey yöneticilerden oluştuğu

düşünüldüğünde, bu durum oldukça önem arz etmektedir. Bu yüzden, İSO (İstanbul Sanayi Odası) verileri araştırma evrenini anlayabilmek için bir kılavuz işlevi görebilir.

İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı işletmeler kapsamında yapılan inceleme sonucunda enerji başlığı altında kayıtlı şirket sayısının 271 olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu liste kapsamlı bir çerçeve sunduğu için, araştırma amacına yönelik yapılan inceleme ile bu sayı 35 olarak belirlenmiştir (İSO, 2024).

Araştırmada, “evren” ve “örneklem” kavramları arasındaki ayrımı yapmak büyük bir öneme sahiptir. Evren, araştırmacının üzerinde çalışmayı hedeflediği ve bulgular elde etmeyi amaçladığı, ilgili tüm bireyleri veya olayları içeren geniş kapsamlı grubu ifade eder (Barreiro ve Albandoz, 2001: 2). Araştırma evreni, araştırmanın odaklandığı popülasyonun tamamını temsil eder ve araştırmacının sonuçları genellemek istediği tüm varlıkları kapsar. Ancak, özellikle büyük popülasyonlarda, her bir bireyi detaylı bir şekilde incelemek hem zaman hem de kaynak açısından genellikle mümkün olmaz. Bu nedenle, araştırmacılar daha yönetilebilir ve pratik bir yaklaşım olarak örneklemelere başvururlar. Örneklem, evrenden dikkatlice seçilmiş ve evrenin özelliklerini doğru bir şekilde yansıtmayı beklenen daha küçük bir alt grup veya bireyler kümesidir (Kadam ve Bhalerao, 2010: 55). Bu seçim, örneklemin evrenin genel yapısını, özelliklerini ve varyasyonlarını temsil edebilmesi için bilinçli ve metodolojik bir şekilde yapılır. Bu durum, araştırmanın bulgularının örneklemden elde edilse bile, daha geniş popülasyona genellenebilir ve geçerli olmasını sağlar. Örneklem seçimi, araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından kritik bir öneme sahiptir ve araştırmanın sonuçlarının evreni ne kadar iyi temsil ettiğini belirler. Bu yaklaşım, hem kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı hem de geniş popülasyonlar hakkında pratik ve doğru sonuçlar elde etmeyi mümkün kılar.

Bu tez çalışmasının evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren enerji şirketleri oluşturmaktadır. Daha detaylı bakıldığında, araştırma amacı ve araştırma değişkenleri temelinde (stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans) araştırma evreni İstanbul enerji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan orta-üst düzey yöneticilerdir. Evrendeki popülasyonun tümüne ulaşma imkânı

bulunmadığından belirli bir örneklem üzerinde araştırma yapılmıştır. Örneklem seçiminde birçok farklı teknik kullanılabilir. Bu tez çalışmasında kolayda örneklem tekniği benimsenmiştir. Bu yöntem, evrenden bireylerin veya ögelerin her birinin eşit şansa seçilmesi ilkesine dayanır. Kolayda örneklem yönteminin temel amacı, araştırma sürecini mümkün olduğunca ulaşılabilir hale getirmek, aynı zamanda evreni makul bir doğrulukla temsil edebilecek bir örneklem grubu oluşturmaktır (McEwan, 2020: 239-240). Bu yöntemde, örneklemi oluşturacak ögelerin seçimi, özel bir seçim kriteri veya önceden belirlenmiş bir strateji olmaksızın gerçekleşir. Araştırmacı, erişimi kolay olan ve araştırmanın genel koşullarına uyan bireyleri veya ögeleri seçer. Kolayda örneklem yöntemi hem hızlı hem de ekonomik olması sebebiyle araştırmacılara avantaj sağlamaktadır (Bornstein, Jager ve Putnick, 2013: 361).

İstanbul enerji şirketlerine ilişkin bilgi verilmiş olsa bile çalışan sayısı temelinde evrenin durumunu anlamak da önemlidir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma sonucunda, kamuya açık net veriler bulunamadığı için, evrenin tam büyüklüğünün de kesin olarak tespit edilmesi mümkün olmamıştır. Bu yüzden detaylı ve kapsamlı bir çalışma yapılmasına karar verilmiş ve genel bir görüntü sunabilmek amacıyla orta-büyük ölçekli enerji şirketlerinin çalışan sayılarına ilişkin bilgiler araştırılmıştır. Enerji sektörü çalışanlarına yönelik en detaylı çalışma tez yazarının da proje ekibinde yer aldığı, 2024 yılına ait enerji istihdamı verilerini de içeren rapordur (dena, 2024). Bu raporda yer alan çalışan sayısı istatistikleri çoğunluğu İstanbul'da faaliyet gösteren enerji işletmelerine aittir. Rapordaki veriler belirli bir süzgeçten geçirilmiş ve sadece İstanbul'da faaliyet gösteren firmaların istatistikleri alınmıştır. Bu istatistikler yeterli görülmediği için çalışmanın kapsamı genişletilmiş ve eldeki verilere ek yapmak için daha fazla işletmeye ulaşılmıştır. Bu kapsamda işletmelerden istenilen bilgiler şunlardır:

Tablo 3.1: Enerji Şirketlerinden İstenilen Çalışan Bilgilerine İlişkin Örnek Form Yapısı

Toplam Çalışan Sayısı				
Beyaz Yaka Çalışan Sayısı				
Gri Yaka Çalışan Sayısı				
Toplam Erkek Çalışan Sayısı				
Toplam Kadın Çalışan Sayısı				
Beyaz Yaka Erkek Çalışan Sayısı				
Beyaz Yaka Kadın Çalışan Sayısı				
Gri Yaka Erkek Çalışan Sayısı				
Gri Yaka Kadın Çalışan Sayısı				
	Başlangıç/ Junior	Orta Kademe/Senior	Üst Düzey/ Executive	Toplam
Yönetici Sayısı				
Erkek Yönetici Sayısı				
Kadın Yönetici Sayısı				
	Toplam Sayı			
Yönetim Kurulundaki Üye Sayısı				
Erkek Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı				
Kadın Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı				

Hem ilgili rapordan (dena, 2024) edinilen bilgi hem de genişletilen araştırma sonucunda ulaşılan bilgiler derlenmiş ve tez çalışmasına katkı sağlayacak şekilde düzenlenmiştir. Bu kapsamda örneklem yapısının uygun belirlenebilmesi için, toplam çalışan sayısına, toplam yönetici sayısına, kademelerine göre yönetici sayılarına, yönetim kurulu yapısına bakılmıştır. Bu yapı içerisinde kadın-erkek çalışan oranları da incelenmiştir.

Tablo 3.2 toplanan veriler temelinde çalışan sayılarını belirli kırılımları da içine alacak şekilde göstermektedir. Toplam çalışan sayısı içerisinde erkek çalışanların oranı yaklaşık %79, kadın çalışanların oranı ise %21'dir. Beyaz yakalı çalışanlar dikkate alındığında oranlar değişmektedir. Beyaz yakalı çalışanların yaklaşık % 66'sı erkek çalışanlardan % 34'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.2: Toplam Çalışan Sayısı

Toplam çalışan sayısı	67914
Toplam erkek çalışan sayısı	53866
Toplam kadın çalışan sayısı	14048
Beyaz yakalı çalışan sayısı	28256
Mavi yakalı çalışan sayısı	39658
Beyaz yakalı erkek çalışan sayısı	18708
Beyaz yakalı kadın çalışan sayısı	9548
Mavi yakalı erkek çalışan sayısı	34921
Mavi yakalı kadın çalışan sayısı	4737

Tablo 3.4 toplam yönetici sayısını ve kademelere göre yönetici sayılarını göstermektedir. Orta-üst düzey yöneticiler toplam yönetici sayısının %33'üne denk gelmektedir. Bununla birlikte, toplam orta-üst düzey yönetici sayısının % 68'i erkeklerden, % 32'si kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.3: Kademelere Göre Yönetici Sayıları

	Alt düzey	Orta düzey	Üst düzey	Toplam
Yönetici sayısı	5261	2023	595	7879
Erkek yönetici sayısı	3916	1345	457	5718
Kadın yönetici sayısı	1345	678	138	2161

Tablo 3.4'te ise yönetim kurulu üye sayıları gösterilmektedir. Erkek yönetim kurulu üyesi oranı % 77 iken, kadın yönetim kurulu üye sayısı % 23'tür.

Tablo 3.4: Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Yönetim kurulu üye sayısı	96
Erkek yönetim kurulu üye sayısı	74
Kadın yönetim kurulu üye sayısı	22

Toplanan bu veriler evrenin tamamını yansıtmamaktadır. Belirtildiği üzere evrendeki popülasyonu tamamen açıklayacak bir veriye ulaşılamamıştır. Ancak bu bilgiler evreni oluşturan popülasyonun yapısını anlamamız için oldukça önemlidir. Örneklem seçiminde bu yapı da dikkate alınmıştır.

Diğer taraftan örneklem büyüklüğü de araştırma için önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Singh ve Masuku, 2014: 6). Çalışmaların güvenilirlik ve geçerliliği, doğru belirlenen örneklem büyüklüğüne bağlıdır. Örneklem büyüklüğü, elde edilen sonuçların genel popülasyona başarılı bir şekilde genellenmesi için yeterli olmalıdır. Yetersiz veya aşırı büyük örneklem büyüklüğü, araştırma sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Yetersiz bir örneklem büyüklüğü, istatistiksel güç eksikliğine ve yanlış negatif sonuçlara yol açabilir. Öte yandan, gereğinden fazla bir örneklem büyüklüğü, araştırmanın maliyetini ve zamanını gereksiz yere artırabilir. Ayrıca, önemsiz farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı hale gelmesine neden olabilir. Bu nedenle, örneklem büyüklüğünün doğru bir şekilde hesaplanması, araştırma sonuçlarının hem güvenilirliği hem de uygulanabilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Lakens, 2022: 2; Noordzij vd., 2011: 319-20). Örneklem büyüklüğünü belirleme konusunda tek bir yaklaşım olmamakla birlikte kullanılabilecek bazı yaklaşımlar tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Bir Çalışmada Örneklem Büyüklüğü İçin Olası Gerekçeler

Gerekçe	Bu gerekçenin hangi şartlarda kullanılabileceği
Tüm popülasyonun ölçüme dahil edilmesi	Popülasyon sınırlıdır ve araştırmacı, popülasyonun tamamını tanımlayabilir; dolayısıyla popülasyondaki bireylerin (neredeyse) tamamını ölçmek pratik olarak mümkündür.
Kısıtlı kaynaklar	Araştırmacının seçebileceği örneklem büyüklüğü üzerinde en önemli etken, kısıtlı kaynaklardır.
Doğruluk	Araştırma sorusu, belirli bir parametrenin değeri üzerine yoğunlaşır ve araştırmacı, hedeflenen doğruluk seviyesine ulaşacak kadar veri toplamayı amaçlar.
Teorik güç analizi	Araştırma sorusu, “belirlenen etki büyüklüklerinin” belirli bir istatistiksel güç seviyesi kullanılarak istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemeyi hedefler.
Sezgisel yöntemler	Araştırmacı, örneklem büyüklüğünü belirlerken literatürde belirtilen, sözlü olarak aktarılan sezgisel bir yaklaşıma, yaygın bir kurala ya da kabul görmüş bir standarda dayanır.
Gerekçe belirtmeden	Araştırmacı, özel bir örneklem büyüklüğü seçme konusunda belirgin bir nedeni veya açıkça ifade edilmiş bir çıkarım amacı olmadığını kabul ederek, bunu şeffaf bir şekilde paylaşmayı tercih eder.

Kaynak: Lakens, D. (2022:2). Sample size justification. Collabra: psychology, 8(1), 1-28, 33267

Herhangi bir çalışmada örneklem büyüklüğü belirlenirken araştırmacı tarafından şu kıstaslar dikkate alınmalıdır: Kabul edilebilir anlamlılık düzeyi, çalışmanın gücü, beklenen etki büyüklüğü, popülasyondaki temel olay oranı, popülasyondaki standart sapma (Kadam ve Bhalerao, 2010: 55). Hem gerekçeler hem kıstaslar dahilinde araştırmacı örneklem büyüklüğünü formül yardımı ile veya daha önceden bu amaca yönelik hazırlanmış tablolar yardımıyla da belirleyebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130). Araştırma kapsamında örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirleme aşamasında Gürbüz ve Şahin (2018: 130) tarafından sunulan tablo kullanılmıştır (tablo 3.6).

Tablo 3.6: Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklüğü

Evren (N)	Gerekli örneklem büyüklüğü (n)			Evren (N)	Gerekli örneklem büyüklüğü (n)		
	%90 (0,10)	%95 (0,05)	%99 (0,01)		%90 (0,10)	%95 (0,05)	%99 (0,01)
50	42	44	47	7500	156	365	611
100	61	79	87	10000	157	370	624
500	121	217	286	20000	158	377	644
1000	137	278	400	50000	160	381	657
1500	144	306	461	75000	161	382	660
2000	148	322	499	100000	161	383	661
3000	151	341	545	250000	162	384	661
5000	154	357	587	500000	162	384	664
6000	155	361	599	1000000	162	384	665
7000	156	364	608	10000000	163	384	665

Kaynak: Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz. Seçkin Yayıncılık. Ankara. 5. Baskı.

Araştırmada 554 kişiden veri toplanmıştır. Çalışmanın evreni dikkate alındığında %95 güven aralığında yeterli bir örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sürecinde, kısıtlar kaçınılmaz faktörlerdir ve bir araştırmanın kapsamını, metodolojisini ve elde edilen sonuçların yorumlanmasını önemli ölçüde etkileyebilir (Akanle, Ademuson ve Shittu, 2020: 110-111). Bu kısıtlar, araştırmanın tasarım ve uygulanış aşamalarında ortaya çıkan dahili ve harici faktörlerden kaynaklanabilir. Dahili olanlar, araştırma tasarımının kendisinden doğan sınırlılıkları ifade ederken; harici olanlar, araştırmacının kontrolü dışındaki faktörlerden -örneğin çalışmanın yapıldığı bölgedeki çevresel veya sosyoekonomik koşullar- kaynaklanır. Bu kısıtlar, araştırmacıların hangi sonuçlara ulaşabilecekleri ve bu sonuçları nasıl genelleyecekleri üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Araştırmanın doğasında var olan bu sınırlılıklar, bilimsel keşif sürecinin bir parçası olarak kabul edilir ve araştırmacılar tarafından dikkate alınmalıdır. Bu faktörlerin doğru bir şekilde tanımlanması ve analiz edilmesi, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırır.

Bununla birlikte, araştırmanın sınırlamalarını açıkça ifade etmek, bulguların yorumlanmasında ve gelecekteki araştırmalar için önerilerde bulunulmasında kritik bir öneme sahiptir. Kısıtların bilinmesi, araştırmanın sonuçlarının daha şeffaf ve eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesine olanak tanır (Ochieng, 2009: 13).

Bu tez çalışması, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın etkileri üzerinden incelemektedir. Araştırmanın örneklemi İstanbul enerji sektöründeki orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarının genel geçerliliği ve uygulanabilirliği üzerinde bir dizi kısıtlama bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmanın coğrafi ve sektörel kapsamı İstanbul'daki enerji sektörüyle sınırlıdır. Bu durum, bulguların diğer sektörler, coğrafi alanlar veya yönetim seviyelerine doğrudan uyarlanabilirliğini sınırlar. Bu sınırlılığın kabul edilmesi, araştırmanın daha geniş çerçevede değerlendirilmesi için önemlidir. Özellikle, enerji sektörünün özgül dinamikleri, bulguların diğer alanlarda uygulanmasında farklı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, çalışmanın sonuçlarını genelleştirmeden önce, farklı sektörlerde ve coğrafi konumlarda benzer araştırmaların yürütülmesinin değerli olacağını belirtmek gerekir. İkincisi, araştırma katılımcıların kendi algılarına ve deneyimlerine dayalı olarak doldurduğu anketlerden elde edilen verilere dayanmaktadır. Bu veri toplama yöntemi, potansiyel yanlılıklara açıktır, katılımcılar kendilerini daha olumlu gösterecek şekilde yanıtlar verebilirler. Bu tür yanlılıkları azaltmak için, anket soruları olabildiğince objektif ve açık olarak tasarlanmıştır. Ancak yine de belirli bir sınırlama mevcuttur. Üçüncüsü, çalışmada, belirli bir zaman diliminde kesitsel bir tasarım kullanılarak veri toplanmıştır. Bu tasarım, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin zaman içindeki değişimlerini yakalayamaz. Dolayısıyla, değişkenler arasındaki ilişkinin uzun dönemde nasıl evrildiğini anlamak için boylamsal çalışmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

3.6. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırma amacına uygun olarak toplanan verilerin değerlendirilmesinde ölçekler için keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesi ve hipotez testlerinin yapılması aşamasında ise

yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır. Bu bölümde yapılan analizlere ilişkin genel bir bakış sunulacaktır.

3.6.1. Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi (KFA), ölçülen bir dizi değişken arasındaki temel ilişkileri ortaya çıkarmak için kullanılan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Watkins, 2018: 219). Araştırmacıların değişkenler arasındaki ortak varyansı açıklayan gizil yapıları veya faktörleri belirlemelerine yardımcı olur. Bu yöntem, gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyerek altta yatan faktörleri (veya ortak boyutları) ortaya çıkarır. KFA genellikle araştırmalarda yeni teoriler geliştirirken veya mevcut verilerdeki yapısal ilişkileri anlamaya çalışırken kullanılır. Gözlenen değişkenler arasındaki ortak faktörleri belirleyerek teori ve ölçümleri geliştirmek ve doğrulamak için değerli bir araçtır. KFA, değişkenleri ortak varyanslarına göre gruptandırarak veri karmaşıklığını azaltmada özellikle yararlıdır (Cudeck, 2000: 265).

Keşfedici faktör analizinin temel amacı, gözlemlenen değişkenler arasındaki korelasyonları açıklayan daha az sayıda faktör bulmaktır. Bu faktörler, değişkenlerin altında yatan ve onları birbirine bağlayan ortak özelliklerdir. KFA, bu faktörlerin ne olduğunu önceden varsaymaz; bunun yerine, veri seti içindeki ilişkileri keşfeder. KFA’da dikkate alınması gereken kritik bir husus, modelin tanımlanabilirliğini sağlamak için her bir ortak faktör için gerekli olan gösterge sayısıdır (Yong ve Pearce, 2013: 80-81). Modelin bütünlüğünü korumak için faktör başına en az üç göstergeye sahip olmak esastır (Kano, 1997: 129).

KFA, araştırmacıların çok sayıda değişkeni daha az sayıda ve daha yönetilebilir faktörlere indirgemesine olanak tanıyarak verilerin yorumlanmasını ve analiz edilmesini kolaylaştırır (Fabrigar vd., 1999). Doğrudan gözlemlenemeyen altta yatan yapıların veya temaların belirlenmesine yardımcı olur. Bu olanak özellikle ölçek geliştirilirken değerlidir (Williams, Onsman ve Brown, 2010). Ayrıca KFA, ölçüm araçlarının yapısal özelliklerini anlamak ve değerlendirmek için kritik bir yöntemdir. Özellikle, bir anket, test veya herhangi bir ölçek tasarlanırken, oluşturulan maddelerin amaçlanan temel kavramlarla (faktörlerle) ne kadar uyumlu olduğunu keşfetmek için kullanılır. Bu süreç, maddelerin belirli faktörlere “yüklenmesi” olarak bilinen bir

fenomen üzerinden gerçekleşir; burada “yüklenme”, bir madde ile bir faktör arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü ifade eder. KFA ile, her madde için faktör yükleri hesaplanır, böylece her bir maddeyi en iyi temsil eden faktör belirlenebilir. Eğer bir madde, yüksek bir yüke sahipse, bu durum madde ile faktör arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösterir. Bu ilişki, ölçüm aracının belirli bir kavramı veya boyutu ölçme konusunda geçerli olduğuna dair kanıt sağlar. Buna karşın, maddelerin beklenmedik faktörlere yüklenmesi veya düşük yükler göstermesi, ölçek tasarımı potansiyel sorunların olduğuna işaret edebilir. Bu durum, ölçeğin geçerliliğiyle ilgili soruları gündeme getirir ve ölçüm aracının yeniden değerlendirilmesini veya düzeltilmesini gerektirebilir. Bu şekilde, KFA, ölçek geliştirme sürecinde önemli bir rol oynar. Araştırmacılara, ölçüm araçlarının faktörlere göre düzenlenmesi konusunda rehberlik eder. Ayrıca, ölçeğin kavramsal temellerinin sağlam olduğunu ve ölçüm aracının amaçlanan faktörleri doğru bir şekilde yansıttığını ifade eder. Dolayısıyla, KFA yoluyla elde edilen bulgular, ölçüm aracının yapısal geçerliliğini destekler ve araştırmacılara, ölçüm araçlarının kavramsal temellerine dair değerli bilgiler sunar (Carpenter, 2018: 27; Goretzko, Pham ve Bühner, 2021: 3510-3511; Howard, 2016: 52; Orçan, 2018: 414).

3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), yapısal eşitlik modellemesinin bir parçası olarak kullanılan istatistiksel bir tekniktir (DiStefano ve Hess, 2005: 225). DFA, bir teori veya önceden belirlenmiş bir yapıyı test etmek için kullanılır ve ölçüm araçlarının altında yatan faktör yapılarının varlığını doğrulamak amacıyla gerçekleştirilir. Bu yöntem, araştırmacılara ölçeklerin veya testlerin belirli faktörlere ne kadar iyi uyduğunu değerlendirme imkânı tanır ve bu sayede ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği üzerine değerli bilgiler sunar (Li, 2016; Schreiber vd., 2006: 323).

Doğrulayıcı faktör analizi, belirli bir faktör yapısının veriye ne kadar iyi uyduğunu test eder. Farklı gözlemlenen değişkenlerin belirli gizli faktörlere nasıl bağlandığını önceden belirlenen bir model çerçevesinde değerlendirir (DiStefano ve Hess, 2005: 226). DFA, önceden belirlenmiş bir hipotezin doğruluğunu test ettiği için keşfedici faktör analizinden (KFA) farklıdır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA),

önceden belirlenmiş bir faktör yapısının toplanan bir veri setine uyup uymadığını test etmek için kullanılan bir yapısal eşitlik modellemesi (YEM) biçimidir. Veri odaklı olan keşfedici faktör analizinin aksine, DFA teori odaklıdır. Araştırmacılar, gözlemlenen değişkenler ile temsil ettikleri gizil faktörler arasındaki ilişkiler hakkında varsayılan bir modelle işe başlar. DFA daha sonra bu teorik modelin gerçeğe ne kadar uygun olduğunu değerlendirir (Goretzko, Siemund ve Sterner, 2024: 124).

Doğrulamalı faktör analizi (DFA), araştırma sürecinde teorik modellerin ve ölçüm araçlarının incelenmesi için kritik bir araçtır. Bu araç, araştırmacıların önceden var olan teorilere veya literatürdeki bulgulara dayanarak oluşturdukları varsayımsal faktör yapılarını ve ölçüm modellerini detaylı bir şekilde test etmelerine imkân tanır (Santor vd., 2011: 85). DFA, belirlenen teorik yapıların empirik verilerle ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirerek bilimsel anlayışımızın derinleştirilmesine katkıda bulunur. DFA, araştırmacılara, oluşturdukları faktör yapılarını doğrulayabilmeleri için güçlü bir yöntem sunar. Bu süreçte, belirlenen faktör modeli, gerçek verilere uygulanarak modelin teorik varsayımlarla ne kadar uyumlu olduğu test edilir. DFA, önceden tanımlanmış faktör yapılarının varlığını ve bu yapıların veri seti içindeki gözlemlenen değişkenlerle olan ilişkilerini doğrulayarak, teorik modellerin geçerliliğine dair önemli kanıtlar sunar. DFA, ölçeklerin yapısal geçerliliğini değerlendirmek için detaylı ve sistemli bir yaklaşım sağlar. Araştırmacılar, çeşitli uyum indeksleri aracılığıyla ölçüm modelinin verilere ne kadar iyi uyduğunu analiz eder. Bu indeksler, modelin teorik yapıyı ne ölçüde yansıttığını ve ölçüm aracının amaçlanan kavramları ne kadar doğru ölçtüğünü gösterir. DFA, aynı veri seti üzerinde birden fazla teorik modelin uyumunu karşılaştırarak, hangi modelin verinin altında yatan yapıyı en iyi temsil ettiğini belirleme imkânı sunar. Bu durum, araştırmacılara alternatif teorik yaklaşımlar arasında seçim yapma ve hangi modelin daha güçlü empirik desteğe sahip olduğunu belirleme olanağı sağlar (Çapık, 2014: 196-197; Mishra, 2016: 102-103). Doğrulamalı faktör analizi, teorik varsayımların doğruluğunu test etme, ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğini değerlendirme ve farklı teorik modellerin karşılaştırılması gibi çeşitli alanlarda araştırmacılara derinlemesine analiz yapma fırsatı verir. Bu durum, ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi sürecinde önemli bir rehber oluşturur.

3.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan karmaşık istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir. Temel amacı, değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin yapısal özelliklerini modelleyerek, teorik yapıları test etmek ve doğrulamaktır (Tomarken ve Waller, 2005: 32).

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), değişkenler arasındaki karmaşık ilişki yapılarını ve teorik kavramları anlamak ve test etmek için kullanılan gelişmiş bir istatistiksel yöntemdir. Temel olarak, ölçüm hatalarını dikkate alarak değişkenler arasındaki ilişkileri modellemeye olanak tanır (Tarka, 2018: 316). Bu yöntem, birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri aynı anda analiz edebilir ve bu değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri ayırt edebilir (Fan vd., 2016: 1). Bu özellikleri sayesinde, sosyal bilimlerde teorik modellerin doğrulanması ve hipotezlerin test edilmesi için sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), birden fazla değişken arasındaki ilişkileri ve geniş kapsamlı hipotezleri test etme yeteneğiyle öne çıkar. YEM, birden fazla bağımsız, bağımlı ve aracı değişkeni içeren modelleri tek bir çerçevede değerlendirebilme kapasitesiyle ön plana çıkmaktadır. Bu özellik, araştırmacılara karmaşık ilişki yapılarını anlama ve teorik modelleri doğrulama konusunda fırsatlar sunmaktadır. YEM'in bir diğer avantajı, ölçüm hatasını modelin bir parçası olarak ele alabilmesidir. Bu yaklaşım, geleneksel istatistiksel analiz yöntemlerinin aksine, yapılar arasındaki ilişkilerin daha doğru bir şekilde tahmin edilmesini sağlar. Ölçüm hatası, özellikle sosyal bilimlerde, ölçülen değişkenlerin gerçek değerlerini tam olarak yansıtmama potansiyeline sahip olduğundan, bu özellik son derece önemlidir. YEM, bu hataları modellemeye alarak, araştırmacıların daha güvenilir ve doğru sonuçlara ulaşmasına olanak tanır (MacCallum ve Austin, 2000: 202-203). YEM ayrıca, değişkenler arasındaki çoklu ilişkilerin eşzamanlı analizini mümkün kılar. Bu olanak, araştırmacıların bir model içinde birbiriyle ilişkili birden fazla bağımlılık ilişkisini değerlendirmesine imkân tanır (Shah ve Goldstein, 2006: 148-149). Bu özelliği sayesinde YEM, psikolojik, davranışsal veya sosyal yapılar arasındaki etkileşimlere dair derinlemesine bilgiler sağlar. Bu tür analizler, özellikle değişkenler arası karmaşık ilişkilerin olduğu durumlarda, ilişkilerin doğasını ve etkileşimlerini daha iyi anlamaya yardımcı olur.

Sonuç olarak YEM, teorik modellerin kapsamlı bir şekilde test edilmesi, ölçüm hatalarının dikkate alınması ve çoklu ilişkilerin eşzamanlı olarak analiz edilmesi gibi avantajlar sunar. Bu özellikler, sosyal bilimlerdeki araştırmacılara, karmaşık ilişkileri ve yapıları derinlemesine inceleme ve anlama fırsatı sağlar.

3.7. Veri Toplama Araçları

Bu tez çalışmasındaki veri toplama aracı “Kişisel Bilgi Formu”, “Stratejik Liderlik Ölçeği”, “Örgütsel Çeviklik Ölçeği”, “Özümseme Kapasitesi Ölçeği” ve “Çevresel Türbülans Ölçeği” olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan iş pozisyonu değişkenlerini içermektedir. Çalışma kapsamında kullanılan diğer veri toplama araçları (ölçekler) aşağıda detaylıca açıklanmıştır.

3.7.1. Stratejik Liderlik Ölçeği

Bu çalışmada, enerji sektöründe orta-üst düzey yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcıların görüşleri temel alınmıştır. Bu yöneticilerin bulundukları kurumlarda üstlerinin stratejik liderlik yeteneklerini değerlendirmeleri amaçlanmıştır. Bu değerlendirme için, stratejik liderlik konusunda kapsamlı ve derinlemesine bir ölçüm yapılabilmesi amacıyla, Pisapia (2009) tarafından geliştirilen ve sonrasında farklı araştırmacılar tarafından (örneğin Kılınçkaya, 2013; Çoban, 2016; Yılmaz, 2023) Türkçe çalışmalarda kullanılarak geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılan Stratejik Liderlik Ölçeği tercih edilmiştir. Yazarlar kendi araştırmalarında orijinal çalışmaya bağlı olarak stratejik liderliği 5 boyutta (yönetimsel, dönüşümcü, politik, ilişkisel, etik) ele almışlardır. Bu tez çalışmasında da stratejik liderlik ölçeği 5 boyut ve 35 maddeden oluşan bir formda yapılandırılmıştır.

Yönetimsel liderlik boyutu 9 madde, dönüşümcü liderlik boyutu 6 madde, etik liderlik boyutu 7 madde, ilişkisel liderlik boyutu 7 madde ve politik liderlik boyutu 6 madde ile ölçülmektedir.

3.7.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin yapılan literatür taraması sonucu Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeğine ulaşılmıştır. Türkçe uyarlaması Akkaya ve Tabak (2018) tarafından yapılan söz konusu ölçeğin, bu tezde yer alan araştırma sahasına uygun olmadığı belirlenmiş, mevcut ölçekten yararlanılarak orijinal ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapılmasına karar verilmiştir. Orijinal makalede yer alan ölçekte örgütsel çeviklik sırasıyla yetkinlik (competency), cevap verebilirlik (responsiveness), esneklik (flexibility), hız (quickness) boyutlarından oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). 20 maddeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinde yetkinlik 10 madde, cevap verebilirlik 3 madde, esneklik 4 madde ve hız 3 madde ile ifade edilmektedir.

3.7.2.1. Örgütsel çeviklik ölçeği uyarlama çalışması

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeği temel alınarak, Akkaya ve Tabak'ın (2018) çalışmasından da faydalanılarak ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır. Öncelikle çeviri çalışması yürütülmüş olup, örgütsel çeviklik ölçeğini Türkçeye uyarlamak için Brislin vd. (1973) tarafından önerilen çeviri yöntemi kullanılmıştır. Beş aşamadan oluşan bu yöntemde hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma aşamaları yer almaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 81). İlk olarak, ölçek Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, dört uzmandan oluşan bir grup bu Türkçe versiyonu değerlendirmiş, soruların anlaşılabilirliğini ve kültürel uygunluğunu gözden geçirmiştir. Bu değerlendirmelerin ardından, İngilizce dilinde uzman iki öğretim üyesi tarafından tekrar İngilizceye çevrilen ölçek, orijinaliyle karşılaştırılmış ve iki uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda ölçeğin nihai hali belirlenmiş ve çalışmada kullanılmasına uygun bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin bilgiler ilerleyen sayfalarda aktarılacaktır.

Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin bazı maddeleri bölünmek suretiyle, ölçeğe yeni maddeler eklenerek “Hiçbir zaman (1), Nadiren (2),

Bazen (3), çoğu zaman (4), Her zaman (5)” şeklinde derecelendirilen 5’li Likert tipi bir ölçek elde etmek amaçlanmıştır. Yeni maddeler eklenerek oluşturulan 22 maddelik ölçek tablo 3.7’de gösterilmektedir.



Tablo 3.7: Örgütsel Çeviklik Ölçek Maddeleri

Boyut	Tez Çalışması İçin Uyarlanan Ölçek Maddeleri
Yetkinlik	1)İşletmemiz net ve açıkça tanımlanmış uzun vadeli hedeflere sahiptir.
	2)İşletmemiz operasyonel ihtiyaçları karşılayacak uygun teknolojiye sahiptir.
	3)İşletmemiz tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, sektör standartlarının üzerindedir.
	4)İşletmemiz kaynakları etkin kullanarak daha az harcama ile daha fazla kazanç elde etmeyi amaçlar.
	5)İşletmemiz piyasanın ihtiyaçlarına uygun, yüksek kaliteli yeni ürünlerini etkin bir şekilde piyasaya sürme kapasitesine sahiptir.
	6)İşletmemiz piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayarak, bunları başarıyla yönetme becerisine sahiptir.
	7)İşletmemiz alanında uzman, yetiştirilmiş insan kaynağına sahiptir.
	8)İşletmemizdeki çalışanlar işleri etkin bir şekilde yürütmek için gerekli yetkilere sahiptir.
	9)İşletmemiz operasyonel süreçleri sürekli olarak sadeleştirerek daha verimli hale getirir.
	10)İşletmemiz kurum içinde iş birliğini destekler, farklı bölümler ve ekipler arasında etkili iş birlikleri kurulmasını teşvik eder.
	11)İşletmemiz kurum dışında etkili iş birlikleri geliştirmeye önem verir.
	12)İşletmemiz farklı iş süreçlerinin bütünleşik ve koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlar.
Cevap Verebilirlik	13)İşletmemiz piyasadaki değişiklikleri önceden fark edip buna göre hareket edebilme kapasitesine sahiptir.
	14)İşletmemiz piyasadaki değişikliklere hızlı tepki verebilme kapasitesine sahiptir.
	15)İşletmemiz piyasadaki değişimlerin etkisinden hızla toparlanabilme gücüne sahiptir.
Esneklik	16)İşletmemiz müşteri taleplerindeki değişikliklere bağlı olarak üretim hacmini ayarlayabilir.
	17)İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetlerinde hızlı değişiklikler yapabilir.
	18)İşletmemiz organizasyonel yapı ve süreçlerde ortaya çıkan sorunlara esnek ve etkin çözümler üretebilir.
	19)İşletmemiz çalışanlarının farklı görev ve rollerde esnek bir şekilde çalışabilmesini teşvik eder.
Hız	20)İşletmemiz yeni ürünlerini hızlı bir şekilde piyasaya sürme kapasitesine sahiptir.
	21)İşletmemiz müşterilere sunulan ürün ve hizmetleri zamanında ve hızlı bir şekilde teslim eder.
	22)İşletmemiz üretim süreçlerinde hızlıdır.

3.7.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Geçerlilik ve güvenirlilik, ölçüm araçlarının ve araştırmaların kalitesini değerlendirmek için kullanılan iki temel kavramdır. Geçerlilik, bir ölçüm aracının gerçekten ölçmeyi amaçladığı kavramı, özelliği ya da değişkeni ölçüp ölçmediğini ifade eder. Geçerlilik, ölçümün doğruluğu ve amacına uygunluğu ile ilgilidir. Güvenirlilik, bir ölçüm aracının zaman içinde ve farklı koşullar altında tutarlı ve istikrarlı sonuçlar verme yeteneğini belirtir. Güvenirlilik, bir ölçümün tekrarlanabilirliği ile ilgili olup, yüksek güvenirlilik, ölçüm sonuçlarının rastgele hatalardan minimum etkilendiğini gösterir. Bu kavramlar, ölçüm araçlarının geliştirilmesinde ve araştırmalarda kullanılan verilerin kalitesinin belirlenmesinde merkezi bir rol oynar. Geçerli ve güvenilir ölçüm araçları, bilimsel araştırmalarda sağlam ve güvenilir sonuçlar elde etmek için oldukça önemlidir (Heale ve Twycross, 2015: 66; Mellinger ve Hanson, 2020: 177-178)

3.7.2.2.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geçerlilik Çalışması

Örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerlilik çalışması için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, ölçüm araçlarının geçerliliğini değerlendirmede kullanılan bir istatistiksel yöntemdir ve özellikle yapı geçerliliğinin test edilmesinde merkezi bir rol oynar (Hooper, 2012: 2). Bu yöntem, bir dizi gözlem veya değişken arasındaki ilişkileri inceleyerek bunları daha az sayıda temel faktöre indirger. Faktör analizinin temel amacı, veri setindeki varyansın büyük bir kısmını açıklayan ve gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkileri yansıtan altta yatan yapıları ortaya çıkarmaktır. Faktör analizi genellikle iki ana türde gerçekleştirilir: Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) (Suhr, 2006: 1).

Keşfedici Faktör Analizi (KFA): Keşfedici Faktör Analizi, veri setindeki yapıyı keşfetmeye yöneliktir. Bu analiz, önceden belirlenmiş bir teori ya da hipoteze dayanmadan, gözlemlenen değişkenlerin altında yatan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlar. KFA, değişkenler arasındaki korelasyonları inceleyerek hangi değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu ve bu ilişkilerin hangi temel faktörler tarafından açıklanabileceğini belirlemeye çalışır. KFA sonucunda elde edilen faktör yükleri, her

bir değişkenin her faktörle ne kadar ilişkili olduğunu gösterir (Hooper, 2012: 1; Reio ve Shuck, 2015: 2).

Doğrulamayı Faktör Analizi (DFA): Doğrulamayı Faktör Analizi, daha çok önceden var olan teorik yapıları test etmek için kullanılır. DFA, araştırmacının önceden belirlediği bir faktör yapısının veriye ne derece uyduğunu değerlendirir. Bu analiz türü, hipotez testi niteliğindedir ve genellikle ölçek geliştirme çalışmalarının ileri aşamalarında kullanılır. DFA, ölçüm modelinin veriyle uyumunu çeşitli uyum indeksleri (örneğin, RMSEA, CFI, TLI) aracılığıyla değerlendirir ve böylece ölçeğin yapısal geçerliliği hakkında bilgi sağlar (Hox, 2021: 830-831; Stapleton, 1997: 7)

Örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçek uyarılama çalışması yapılan örgütsel çeviklik ölçeğinin keşfedici faktör analizini (KFA) gerçekleştirmek için 234 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Faktör analizi uygulamalarında, örneklem büyüklüğünün, analizin güvenilir sonuçlar üretmesi için yeterli olması kritik öneme sahiptir. Örneklem büyüklüğü, çıkarımların güvenilirliğini etkileyen temel bir faktördür. Bu kapsamda literatürde örneklem büyüklüğünün ne olması gerektiğine dair farklı görüşlerden bir kısmı şunlardır:

- Comrey ve Lee (1992) örneklem büyüklüğüne ilişkin spesifik bir rehber sunarak, 200 katılımcının “orta”, 300 katılımcının “iyi”, 500 üzeri katılımcının “çok iyi”, 1000 ve üzerinin “mükemmel” olduğunu belirtmişlerdir.
- Örneklem büyüklüğünün tahmin edilmesi sürecinde, madde sayısı veya faktör sayısına dayalı orantılı ölçütler de kullanılmaktadır. Kline (1994), örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde katılımcı-değişken oranının ideal olarak 10:1 olması gerektiğini önerirken, bu oranın bazı durumlarda 2:1'e kadar düşebileceğini belirtmiştir.
- Costello ve Osborne (2005), araştırmacıların çoğunun (%62,9) 10:1 ya da daha az katılımcı/madde oranı ile çalışmalarını gerçekleştirdiklerini bildirmektedir.
- Genel olarak, değişken sayısının az olması durumunda 100 ile 200 arasında bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmekle birlikte, örneklem

büyükliğünün gözlenen değişken sayısının en az beş katı olması gerektiği önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 480).

Faktör analizi sürecinde, örneklem verilerinin analiz için uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır. Bu testler, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmektedir. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçer; bu değer 0,50'nin altında ise analize devam edilmemesi önerilir. KMO değerleri 0,50 ile 0,60 arasında “kötü”, 0,60 ile 0,70 arasında “zayıf”, 0,70 ile 0,80 arasında “orta”, 0,80 ile 0,90 arasında “iyi” ve 0,90'ın üzerinde ise “mükemmel” olarak kabul edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 207).

Keşfedici faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, .891 olarak belirlenmiş ve bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçları, maddeler arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğunu ortaya koymuştur [$X^2(231) = 2659.249$, $p < .001$]. Bu durum, veri setinin faktör analizi için elverişli olduğunu işaret etmektedir. Faktör analizinde, özdeğerlerin 1'den büyük olması kriterine dayanarak, analiz sonucunda beş faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, veri setindeki değişkenlerin altında yatan yapısal öğeleri temsil etmektedir. Bu bulgular, analiz edilen örneklemde faktör analizinin uygun bir yöntem olduğunu göstermektedir ve faktörlerin çıkarılması, veri setindeki temel yapısal bileşenlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan, faktörler tarafından açıklanan toplam varyans oranları göz önünde bulundurularak, dört faktörlü bir modelin daha uygun olduğu anlaşılmıştır. Bu süreçte, iki maddenin beklenmedik bir şekilde yeni birer faktör oluşturdukları ve bu yeni faktörlerin toplam açıklanan varyansa düşük bir katkı sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, bir maddenin faktör yükünün 0.3'ten düşük olduğu tespit edilmiş olup, bu durum toplamda üç öğenin ölçekten çıkarılmasına neden olmuştur (22 madde ile yapılan ilk KFA sonuçlarına ilişkin veriler EK'te sunulmuştur). Bu değişiklikler sonrasında yenilenen keşfedici faktör analizinde, 19 maddeden oluşan ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %68,795'ini açıkladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir, bu da her bir maddenin ilgili faktörü etkili bir şekilde

yansıttığını göstermektedir. 19 madde ile tekrar edilen keşfedici faktör analizi sonucu örgütsel çeviklik ölçek uyarlaması çalışmasına ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri Tablo 3.8’de sunulmuştur.

Tablo 3.8: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2975.548
	Df	171
	Sig.	.000

Tablo 3.8’de belirtildiği üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısının 0,891 olarak hesaplanması ve Bartlett Küresellik Testi’nin ($\chi^2 = 2975,548$; $p = 0,00$) sonuçlarının 0,01 düzeyinde anlamlı olması, bu verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO katsayısının 0,891 değeri, örneklem verilerinin faktör analizi için “iyi” olduğunu belirtirken, Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı sonuçları, verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, verilerin faktör analizi yapmak için hem uygunluğunu hem de çok değişkenli normal varsayımına uyduğunu doğrular niteliktedir. Elde edilen değerler, faktör analizinin geçerli ve güvenilir sonuçlar üretmesi için gerekli olan önemli koşulları sağlamaktadır.

Bu çalışmada temel eksen analizi (principal axis analysis) ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Temel eksen analizinin kullanılma sebebi verilerin altında yatan yapıyı keşfetmek ve çok değişkenli verilerdeki gizli faktörleri ortaya çıkarmak için ortak varyans ile çalışılacak olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 76). Varimax eksen döndürme tekniği ise, ölçek uyarlama çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir faktör analizi yöntemidir. Bu teknik, faktör yüklerini basitleştirmek ve faktörler arasındaki yorumlanabilirliği artırmak amacıyla geliştirilmiş bir döndürme yöntemidir. Varimax döndürmesinin temel amacı, her faktör üzerinde yüksek ve düşük yükler arasında net bir ayrım sağlamaktır. Bu sayede, her bir faktörün ölçekteki hangi maddelerle güçlü bir ilişkisi olduğu daha açık bir şekilde anlaşılabilir. Varimax

döndürmesi, faktörler arasındaki ilişkiyi sıfıra yaklaştırarak faktörlerin birbirinden bağımsız olmasını sağlar. Bu teknik, faktörlerin birbirleri üzerindeki etkisini en aza indirir ve her faktörün özgün katkısını daha net bir şekilde ortaya koyar. Bu tekniğin kullanılmasının nedeni, genellikle faktörlerin yorumlanabilirliğini ve anlamını artırmaktır. Varimax döndürmesi sayesinde her faktörün temsil ettiği kavram veya boyut daha kolay tanımlanabilir hale gelir. Bu özellik, yeni veya uyarlama bir ölçeğin yapısal özelliklerini keşfetmek ve açıklamak için önemlidir (McSherry, Draper ve Kendrick, 2002: 728; Rennie, 1997: 17-18). Bu kapsamda, varimax döndürme tekniği, faktör analizi sonuçlarını daha anlaşılır ve yorumlanabilir kılmak için kullanılmış olup, bu ölçek uyarlama çalışmasında faktörlerin açıkça tanımlanmasına ve anlamlandırılmasına olanak tanımıştır.

Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi ortak varyanslar bilgisi tablo 3.9’da gösterilmektedir.

Tablo 3.9: KFA Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar		
	Başlangıç (Initial)	Çıkartma (Extraction)
C1	,664	,689
C2	,674	,695
C3	,655	,669
C4	,629	,643
C6	,654	,663
C7	,669	,692
C9	,678	,707
C10	,658	,678
C11	,670	,700
C13	,636	,741
C14	,611	,696
C15	,603	,707
C16	,585	,639
C17	,611	,677
C18	,685	,757
C19	,675	,720
C20	,601	,720
C21	,504	,602
C22	,568	,676
Extraction Method: Principal Axis Factoring.		

Bir maddenin çıkartma değeri (extraction), o maddenin toplam varyans içindeki katkısını yansıtır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 327). Tabloya göz atıldığında, incelenen tüm maddelerin çıkartma değerlerinin ,602'den yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, her bir maddenin, analiz edilen varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda dört faktörlü on dokuz maddeli ölçeğe ulaşılmış olup, mevcut ölçeğin boyutlarının açıkladıkları toplam varyans tablo 3.10'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Boyutlarının Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Açıklanan Varyans Döndürme Sonrası Karesel Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6.424	33.809	33.809	6.071	31.954	31.954
2	3.173	16.700	50.510	2.808	14.777	46.731
3	2.425	12.763	63.273	2.174	11.443	58.174
4	2.284	12.019	75.293	2.018	10.621	68.795
5	,452	2,377	77,670			
6	,439	2,309	79,979			
7	,388	2,044	82,022			
8	,363	1,910	83,933			
9	,360	1,894	85,826			
10	,345	1,816	87,643			
11	,333	1,751	89,394			
12	,307	1,614	91,009			
13	,286	1,507	92,516			
14	,271	1,427	93,943			
15	,262	1,378	95,321			
16	,252	1,326	96,647			
17	,239	1,259	97,906			
18	,228	1,201	99,107			
19	,170	,893	100,000			
Extraction Method: Principal Axis Factoring						

Tablo 3.10'daki veriler, örgütsel çeviklik ölçeğinin, özdeğerleri 1'in üzerinde olan dört farklı boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin açıkladığı varyansın minimum %50 olması genellikle yeterli olarak görülmektedir (Gülbüz ve şahin, 2018: 320). Analiz verilerine göre, örgütsel çeviklik ölçeğinin dört farklı boyutu toplam varyansın belirli yüzdeleri açıklamaktadır: Yetkinlik (ilk boyut) %31,954, cevap verebilirlik (ikinci boyut) %14,777, esneklik (üçüncü boyut) %11,443 ve hız (dördüncü boyut) %10,621. Bu dört boyutun toplamı, ölçeğin toplam varyansın %68,795'ini açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel çeviklik ölçeğinin dört



Şekil 3.5'te yer alan çizgi grafiği, faktör analizi veya başka çok

189

Ölçek maddelerinin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları ise tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde Numarası	Örgütsel Çeviklik			
	Faktör 1 (Yetkinlik)	Faktör 2 (Cevap verebilirlik)	Faktör 3 (Esneklik)	Faktör 4 (Hız)
C9	.837			
C7	.831			
C11	.830			
C1	.829			
C2	.824			
C10	.820			
C3	.814			
C6	.804			
C4	.794			
C18		.868		
C19		.848		
C17		.820		
C16		.799		
C13			.859	
C15			.841	
C14			.829	
C20				.846
C22				.819
C21				.774

Faktör yük değeri, faktör analizinde bir değişkenin her bir faktöre ne kadar katkıda bulunduğunu gösteren bir metriktir. Bu değerler, -1 ile +1 arasında değişebilir ve bir değişkenin belirli bir faktörle olan ilişkisinin gücünü ve yönünü gösterir. Faktör yük değerleri, faktör analizinde hangi değişkenlerin belirli faktörleri oluşturduğunu anlamak ve faktörlerin yorumlanması için çok önemlidir. Faktör yük değerlerinin “yeterli” olarak kabul edilmesi için belirli eşik değer genellikle araştırma bağlamına ve amacına göre değişir. Ancak, bazı genel kurallar vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Howard, 2016):

- 0.30 ve üzeri: Genellikle, 0.30 ve üzerindeki yük değerleri faktör analizinde anlamlı olarak kabul edilir, ancak bu değer daha çok başlangıç noktası olarak görülür ve daha düşük değerler bazen özel durumlarda da kabul edilebilir.
- 0.40 ve üzeri: Bu değer daha yaygın olarak kullanılır ve bir değişkenin bir faktörle orta düzeyde yüksek ilişkisini gösterir.
- 0.50 ve üzeri: 0.50 ve üzeri yük değerleri genellikle yüksek olarak kabul edilir ve faktörün değişkenin büyük bir kısmını açıkladığını gösterir.
- 0.60 ve üzeri: Bu seviye ve üzeri, çok güçlü bir yükü temsil eder ve değişkenin büyük oranda ilgili faktörle ilişkili olduğunu gösterir.
- 0.70 ve üzeri: 0.70 ve üzerindeki yük değerleri, değişkenin faktörle çok güçlü bir ilişkisi olduğunu gösterir ve genellikle faktör yapısının net olduğu durumlarda gözlemlenir.

Örgütsel çeviklik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri 0.774 ile 0.868 arasında değerler almaktadır. Bu durumda net bir faktör yapısı olduğu söylenebilir. Keşfedici faktör analizi sonucunda, 19 maddeli dört faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Bu faktörler sırasıyla orijinal makalede yer aldığı gibi yetkinlik, cevap verebilirlik, esneklik ve hız olarak adlandırılmıştır. Her bir faktörün, örgütsel çevikliğin farklı boyutlarını temsil ettiği ve bu yapının, ölçeğin kapsamlı bir şekilde örgütsel çevikliği ölçme yeteneğine katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır. 22 madde ile başlanan analizde 5 ve 12. Maddeler tek maddelik faktör oluşturmuş, 8. maddenin ise faktör yükü .3'ün altında kalmıştır. Bu yüzden belirtilen bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucu oluşan 19 maddelik ölçek tablo 3.12'de gösterilmektedir.

Tablo 3.12: KFA Sonrası Oluşan Örgütsel Çeviklik Ölçeği Maddeleri

Boyut	Sıra	Ölçek Maddesi
Yetkinlik	1	İşletmemiz net ve açıkça tanımlanmış uzun vadeli hedeflere sahiptir.
	2	İşletmemiz operasyonel ihtiyaçları karşılayacak uygun teknolojiye sahiptir.
	3	İşletmemiz tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, sektör standartlarının üzerindedir.
	4	İşletmemiz kaynakları etkin kullanarak daha az harcama ile daha fazla kazanç elde etmeyi amaçlar.
	5	İşletmemiz piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayarak, bunları başarıyla yönetme becerisine sahiptir.
	6	İşletmemiz alanında uzman, yetişmiş insan kaynağına sahiptir.
	7	İşletmemiz operasyonel süreçleri sürekli olarak sadeleştirerek daha verimli hale getirir.
	8	İşletmemiz kurum içinde iş birliğini destekler, farklı bölümler ve ekipler arasında etkili iş birlikleri kurulmasını teşvik eder.
	9	İşletmemiz kurum dışında etkili iş birlikleri geliştirmeye önem verir.
Cevap Verebilirlik	10	İşletmemiz piyasadaki değişiklikleri önceden fark edip buna göre hareket edebilme kapasitesine sahiptir.
	11	İşletmemiz piyasadaki değişikliklere hızlı tepki verebilme kapasitesine sahiptir.
	12	İşletmemiz piyasadaki değişimlerin etkisinden hızla toparlanabilme gücüne sahiptir.
Esneklik	13	İşletmemiz müşteri taleplerindeki değişikliklere bağlı olarak üretim hacmini ayarlayabilir.
	14	İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetlerinde hızlı değişiklikler yapabilir.
	15	İşletmemiz organizasyonel yapı ve süreçlerde ortaya çıkan sorunlara esnek ve etkin çözümler üretebilir.
	16	İşletmemiz çalışanlarının farklı görev ve rollerde esnek bir şekilde çalışabilmesini teşvik eder.
Hız	17	İşletmemiz yeni ürünlerini hızlı bir şekilde piyasaya sürme kapasitesine sahiptir.
	18	İşletmemiz müşterilere sunulan ürün ve hizmetleri zamanında ve hızlı bir şekilde teslim eder.
	19	İşletmemiz üretim süreçlerinde hızlıdır.

3.7.2.2.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması

Bilimsel araştırmalarda, ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için keşfedici faktör analizi kullanılır. Bu süreç, ölçeğin amacına uygun şekilde ölçüm yapabilme kabiliyetini değerlendirir (Goretzko, Pham ve Bühner, 2021: 3510). Ancak, bu aşamada ölçeklerin ve ölçek maddelerinin tutarlılık düzeyini de değerlendirmek önemlidir. Bu bağlamda, en yaygın kullanılan analiz yöntemi güvenirlik analizidir. Güvenirlik analizi, ölçeğin zaman içinde ve farklı örneklem gruplarında tutarlı sonuçlar verip vermediğini test eder, böylece ölçek maddeleri arasındaki tutarlılığı ölçer. Bu analiz, ölçeğin güvenilirliğinin ve dolayısıyla araştırmanın genel geçerliliğinin belirlenmesinde kritik bir adımdır. Genel olarak ölçeğin iç tutarlılık güvenirliliği için cronbach alpha değeri kullanılır (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Tablo 3.13'te örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin cronbach alpha değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.13: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Madde sayısı	Cronbach alpha değeri
Yetkinlik boyutu	9	.949
Cevap verebilirlik boyutu	3	.880
Esneklik boyutu	4	.901
Hız boyutu	3	.855
Genel	19	.912

19 madde 4 boyuttan oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenirlik analizi, cronbach alpha (α) değerleri hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı α değeri .912'dir. Boyutlara ait α değerleri sırasıyla, yetkinlik .949, cevap verebilirlik .880, esneklik .901 ve hız .855'tir. Bu sonuçlar, ölçeğin her bir boyutunun ve genelinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık, ölçeğin maddelerinin birbiriyle ne derece uyumlu olduğunu gösterir ve genellikle .70'in üzerindeki değerler kabul edilebilir düzeyde tutarlılık olarak değerlendirilir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Bu

durum, söz konusu örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenilir ve tutarlı bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

3.7.3. Özümseme Kapasitesi Ölçeği

Özümseme kapasitesi üzerine yapılan alanyazın taraması, Zahra ve George'un (2002: 189) tanımladıkları özümseme kapasitesi boyutlarının, bu alanda en temel referans çalışmalardan biri olduğunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar, bilginin kurum içinde nasıl elde edildiği, yayıldığı ve kullanıldığı ile ilgili detaylı bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeveden hareketle, Flatten vd. (2011) tarafından geliştirilen özümseme kapasitesi ölçeği alanyazında itibar edilen bir ölçme aracı olarak değer görmektedir. Söz konusu ölçek, özellikle işletmelerin bilgiyi nasıl özümlediği ve yenilikçi süreçlere nasıl entegre ettiği konusunda bilgiler sunmaktadır. Bu bağlamda tez çalışmasında Flatten vd. (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Yılmaz (2013) tarafından tez çalışması kapsamında yapılmıştır. Özümseme kapasitesi ölçeği 4 boyut (edinim, benimseme, dönüştürme ve faydalanma) ve 13 maddeden oluşmaktadır. Ancak Demirer (2019) tez çalışmasında mevcut ölçeğin araştırma sahasına uygun olmaması gerekçesiyle orijinal ölçeği (Flatten vd., 2011), Yılmaz'ın (2013) çalışmasını da temel alarak tekrar Türkçe'ye uyarlamıştır. Bu uyarlama sonucunda özümseme kapasitesi ölçeği 4 boyut ve 19 maddelik bir yapıda oluşmuştur. Edinim boyutu 5 madde, benimseme boyutu 5 madde, dönüştürme boyutu 4 madde ve faydalanma boyutu 5 madde ile ölçülmektedir. Bu tez çalışmasında Demirer (2019) tarafından uyarlanan özümseme kapasitesi ölçeğinin araştırma sahasına daha uygun olacağı kararlaştırılmış olup, ölçek 4 boyut ve 19 madde olarak yapılandırılmıştır.

3.7.4. Çevresel Türbülans Ölçeği

Çevresel türbülans ölçeğine ilişkin yapılan literatür taraması sonucu Jaworski ve Kohli (1994) tarafından geliştirilen ve buradan hareketle Wilden ve Gudergan (2015) tarafından genişletilerek oluşturulan güncel ölçeğe ulaşılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe uyarlaması Kaplan (2020) tarafından doktora tezi kapsamında yapılmıştır. İnceleme sonrası, uyarlanan ölçeğin, bu tezin araştırma sahasına uygun olmadığı anlaşılmış olup tekrar uyarlama çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Orijinal

makalede yer alan 12 maddelik ölçekte, çevresel türbülans sırasıyla teknoloji türbülansı (4 madde), pazar türbülansı (4 madde) ve rakip türbülansı (4 madde) boyutlarından oluşmaktadır (Wilden ve Gudergan, 2015: 191).

3.7.4.1. Çevresel Türbülans Ölçeği Uyarlama Çalışması

Wilden ve Gudergan (2015) tarafından geliştirilen çevresel türbülans ölçeği temelinde, Kaplan (2020) tarafından yapılan uyarlama çalışmasından da faydalanılarak ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır. Öncelikle çeviri çalışması yürütülmüş olup, çevresel türbülans ölçeğini Türkçeye uyarlamak için Brislin vd. (1973) tarafından önerilen çeviri yöntemi kullanılmıştır. Beş aşamadan oluşan bu yöntemde hedef dile ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, kaynak dile geri çeviri, geri çevirinin tekrar değerlendirilmesi ve uzman görüşlerine başvurma aşamaları yer almaktadır (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 81). İlk olarak, ölçek Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra, farklı dört uzmandan oluşan bir grup bu Türkçe versiyonu değerlendirmiş, soruların anlaşılabilirliğini ve kültürel uygunluğunu gözden geçirmiştir. Bu değerlendirmelerin ardından, İngilizce dilinde uzman iki öğretim üyesi tarafından tekrar İngilizceye çevrilen ölçek, orijinaliyle karşılaştırılmış ve iki uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda ölçeğin nihai hali belirlenmiş ve çalışmada kullanılmaya uygun bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin bilgiler ilerleyen sayfalarda aktarılacaktır.

Wilden ve Gudergan (2015) tarafından geliştirilen ölçeğin bazı maddeleri bölünmek suretiyle, ölçeğe yeni maddeler eklenerek “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde derecelendirilen 5’li Likert tipi bir ölçek elde etmek amaçlanmıştır. Yeni maddeler eklenerek oluşturulan 13 maddelik ölçek, tablo 3.14’te gösterilmektedir.

Tablo 3.14: Çevresel Türbülans Ölçek Maddeleri

Boyut	Son Ölçek Maddeleri
Teknoloji Türbülansı	1)Bu sektörde teknoloji hızla değişmektedir.
	2)Bu sektörde teknolojinin önümüzdeki iki-üç yıl içerisinde nerede olacağını tahmin etmek zordur.
	3)Bu sektörde teknolojik gelişmeler sayesinde çok sayıda yeni ürün fikri geliştirilmesi mümkün olmuştur.
	4)Bu sektörde teknolojik değişimlere çok sık rastlanmaktadır.
Piyasa Türbülansı	5)Bu sektörde müşterilerin ürün tercihleri zamanla değişim göstermektedir.
	6)Ürünlerimiz giderek daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmaktadır.
	7)Geçmişte hizmet verdiğimiz müşterilerin çoğuna hala hitap etmekteyiz.
	8)Bu sektörde müşteriler her zaman yeni ürün arama eğilimindedir.
	9)Bu sektörde pazardaki değişiklikleri öngörmek oldukça zordur.
Rakip Türbülansı	10)Bu sektörde rakipler ile şiddetli bir rekabet bulunmaktadır.
	11)Bu sektörde şirketler müşteri kazanabilmek için birbirleriyle sıkı bir tanıtım yarışı içindedir.
	12)Fiyat rekabeti bu sektörün en belirgin özelliklerinden biridir.
	13)Bu sektörde sık sık yeni bir rekabet hamlesi gözlemlenir.

3.7.4.1.1. Çevresel Türbülans Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Çevresel türbülans ölçeği geçerlilik çalışması kapsamında faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, ölçüm araçlarının geçerliliğini değerlendirmede kullanılan bir istatistiksel yöntemdir ve özellikle yapı geçerliliğinin test edilmesinde merkezi bir rol oynar (Beavers vd., 2019: 1). Örgütsel çeviklik ölçeği kısmında da belirtildiği üzere faktör analizi genellikle iki ana türde gerçekleştirilir: Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA). Bu iki faktör analizi türü, ölçüm araçlarının geçerliliğinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır (Suhr, 2006: 1). Bu kapsamda çevresel türbülans ölçeği geçerlilik analizi için hem keşfedici hem de doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçek uyarlama çalışması yapılan çevresel türbülans ölçeği keşfedici faktör analizi (KFA) için 232 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Örgütsel çeviklik ölçek uyarlama kısmında belirtildiği üzere örneklem büyüklüğü ile ilgili farklı görüşler mevcuttur. Literatürde kabul gören görüşlerden bazıları şunlardır:

- Comrey ve Lee (1992) örneklem büyüklüğüne ilişkin spesifik bir rehber sunarak, 200 katılımcının “orta”, 300 katılımcının “iyi”, 500 üzeri katılımcının “çok iyi”, 1000 ve üzerinin “mükemmel” olduğunu belirtmişlerdir.
- Örneklem büyüklüğünün tahmin edilmesi sürecinde, madde sayısı veya faktör sayısına dayalı orantılı ölçütler de kullanılmaktadır. Kline (1994), örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde katılımcı-değişken oranının ideal olarak 10:1 olması gerektiğini önerirken, bu oranın bazı durumlarda 2:1'e kadar düşebileceğini belirtmiştir.
- Costello ve Osborne (2005), araştırmacıların çoğunun (%62,9) 10:1 ya da daha az katılımcı/madde oranı ile çalışmalarını gerçekleştirdiklerini bildirmektedir.
- Genel olarak, değişken sayısının az olması durumunda 100 ile 200 arasında bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmekle birlikte, örneklem büyüklüğünün gözlenen değişken sayısının en az beş katı olması gerektiği önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 480).

Faktör analizi sürecinde, örneklem verilerinin analiz için uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmaktadır. Bu testler, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmektedir. KMO değeri, örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu ölçer; bu değer 0,50'nin altında ise analize devam edilmemesi önerilir. KMO değerleri 0,50 ile 0,60 arasında “kötü”, 0,60 ile 0,70 arasında “zayıf”, 0,70 ile 0,80 arasında “orta”, 0,80 ile 0,90 arasında “iyi” ve 0,90'ın üzerinde ise “mükemmel” olarak kabul edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2021: 207).

Keşfedici faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri, .849 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonuçları, maddeler arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğunu ortaya koymuştur [$X^2(231) =$

2167.295, $p < .001$]. Bu durum, veri setinin faktör analizi için elverişli olduğunu işaret etmektedir. Faktör analizinde, özdeğerlerin 1'den büyük olması kriterine dayanarak, analiz sonucunda dört faktörlü bir yapı belirlenmiştir. Bu faktörler, veri setindeki değişkenlerin altında yatan yapısal öğeleri temsil etmektedir. Bu bulgular, analiz edilen örnekleme faktör analizinin uygun bir yöntem olduğunu göstermektedir ve faktörlerin çıkarılması, veri setindeki temel yapısal bileşenlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Diğer yandan, faktörler tarafından açıklanan toplam varyans oranları göz önünde bulundurularak, üç faktörlü bir modelin daha uygun olduğu anlaşılmıştır. Bu süreçte, iki maddenin beklenmedik bir şekilde yeni birer faktör oluşturdukları ve bu yeni faktörlerin toplam açıklanan varyansa düşük bir katkı sağladığı belirlenmiştir (13 maddelik çevresel türbülans ölçeği ile yapılan ilk KFA sonuçları EK'te sunulmuştur). Bu değişiklik sonrasında yenilenen keşfedici faktör analizinde, 11 maddeden oluşan ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %78,691'ini açıkladığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, tüm maddelerin faktör yük değerlerinin .6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir, bu durum her bir maddenin ilgili faktörü etkili bir şekilde yansıttığını göstermektedir. 11 madde ile tekrar edilen keşfedici faktör analizi sonucu çevresel türbülans ölçek uyarlaması çalışmasına ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi değerleri Tablo 3.15'te sunulmuştur.

Tablo 3.15: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi Değerleri

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2167,295
	Df	55
	Sig.	,000

Tablo 3.15'te belirtildiği üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem uygunluk katsayısının 0,849 olarak hesaplanması ve Bartlett Küresellik Testi'nin ($\chi^2 = 2167,295$; $p = 0,00$) sonuçlarının 0,01 düzeyinde anlamlı olması, bu verilerin faktör

analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO katsayısının 0,849 değeri, örneklem verilerinin faktör analizi için “iyi” olduğunu belirtirken, Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı sonuçları, verilerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, verilerin faktör analizi yapmak için hem uygunluğunu hem de çok değişkenli normallik varsayımına uyduğunu doğrular niteliktedir. Elde edilen değerler, faktör analizinin geçerli ve güvenilir sonuçlar üretmesi için gerekli olan önemli koşulları sağlamaktadır.

Bu çalışmada temel eksen analizi (principal axis analysis) ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Bu tekniklerin kullanılma sebebi “örgütsel çeviklik ölçek uyarlama” kısmında detaylıca aktarıldığı için tekrardan değinilmeyecektir. Çevresel türbülans ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi ortak varyanslar tablosu şekil 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3.16: KFA Ortak Varyanslar Tablosu

Ortak Varyanslar		
	Başlangıç (Initial)	Çıkartma (Extraction)
T1	,773	,830
T2	,741	,781
T3	,721	,767
T4	,727	,769
T5	,665	,765
T8	,658	,743
T9	,677	,767
T10	,735	,755
T11	,759	,799
T12	,764	,798
T13	,814	,880
Extraction Method: Principal Axis Factoring		

Tablo 3.16 değerlendirildiğinde, incelenen tüm maddelerin çıkartma değerlerinin ,743’ten yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum, her bir maddenin, analiz edilen varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Yapılan analiz

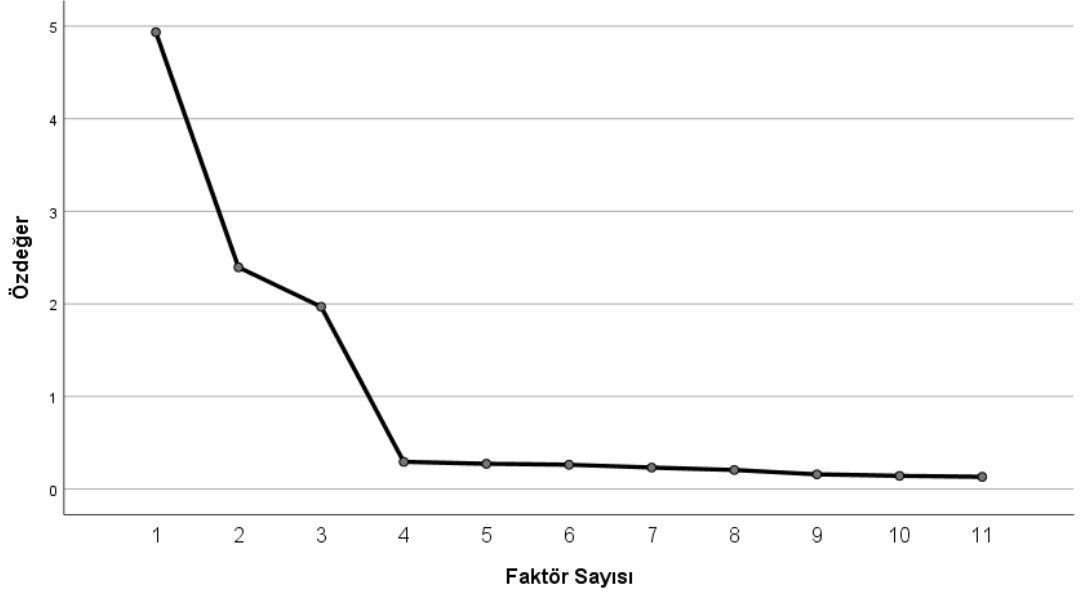
sonucunda 3 faktörlü 11 maddeli ölçeğe ulaşılmış olup, mevcut ölçeğin boyutlarının açıkladıkları toplam varyans tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Boyutlarının Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Açıklanan Varyans Döndürme Sonrası Karesel Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,935	44,863	44,863	3,232	29,385	29,385
2	2,396	21,777	66,641	3,135	28,502	57,887
3	1,969	17,901	84,541	2,289	20,805	78,691
4	,294	2,669	87,211			
5	,273	2,483	89,694			
6	,262	2,386	92,080			
7	,232	2,110	94,190			
8	,206	1,871	96,061			
9	,159	1,448	97,509			
10	,142	1,293	98,802			
11	,132	1,198	100,000			
Extraction Method: Principal Axis Factoring						

Tablo 3.17’deki veriler, çevresel türbülans ölçeğinin, özdeğerleri 1’in üzerinde olan üç boyuttan oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bir ölçeğin açıkladığı varyansın minimum %50 olması genellikle yeterli olarak görülmektedir. (Gürbüz ve şahin, 2018: 320). Ulaşılan verilere göre, çevresel türbülans ölçeğinin 3 farklı boyutu toplam varyansın belirli yüzdeleri açıklamaktadır: Teknoloji türbülansı boyutu (ilk boyut) %29,385, pazar türbülansı boyutu (ikinci boyut) %28,502, rakip türbülansı boyutu (üçüncü boyut) %20,805. Bu 3 boyutun toplamı, ölçeğin toplam varyansının %78,691’ini açıklamaktadır. Bu sonuç, çevresel türbülans ölçeğinin üç faktörlü yapısının, kabul edilen minimum yeterli varyans açıklama aralığına uygun olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizine ait özdeğer çizgi grafiği ise Şekil 3.6’da

gösterilmiştir. İlgili grafik incelendiğinde ölçeğin üç boyutlu yapısı gözlemlenmektedir.



Şekil 3.6: Çevresel Türbülans Ölçeğine Ait Özdeğer Grafiği.

Şekil 3.6’da yer alan çizgi grafiği, faktör analizi veya başka çok değişkenli analiz yöntemlerinde kullanılan bir görselleştirmedir. Özdeğerlerin (eigenvalues) büyüklüğünü faktör sayısına veya bileşen sayısına göre sıralayarak çizer. Grafiğin y ekseninde özdeğerler, x ekseninde ise faktörler veya bileşenler yer alır. Özdeğerler, faktörlerin veya bileşenlerin veri setindeki varyansı ne kadar açıkladığını gösterir; yüksek özdeğerlere sahip faktörler daha fazla varyans açıklar. Grafik, genellikle “dirsek noktası” olarak adlandırılan ve eğimin belirgin şekilde değiştiği bir noktaya sahiptir. Dirsek noktasının sağında kalan faktörler veya bileşenler genellikle göz ardı edilir, çünkü bunlar genel varyansın sadece küçük bir bölümünü açıklarlar. Dirsek noktasının solundaki faktörler ise veri setindeki yapıyı anlamlı bir şekilde temsil eder ve analizde tutulur. Bu grafik, araştırmacılara, faktör analizinde kaç faktörün “anlamlı” olduğunu belirlemede yardımcı olur (Carpenter, 2018: 36; Gunuc ve Kuzu, 2015: 596; Kisanga ve Ireson, 2016: 27-28). Bu kapsamda grafikten çevresel türbülans ölçeğinin üç boyutlu olduğu anlaşılmaktadır.

Çevresel türbülans ölçeği maddelerinin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları ise Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde Numarası	Çevresel Türbülans		
	Faktör 1 (Teknoloji Türbülansı)	Faktör 2 (Pazar Türbülansı)	Faktör 3 (Rakip Türbülansı)
T13	,932		
T11	,909		
T12	,904		
T10	,891		
T1		,914	
T3		,901	
T4		,891	
T2		,886	
T5			,908
T9			,895
T8			,891

Faktör yük değeri, faktör analizinde bir değişkenin her bir faktöre ne kadar katkıda bulunduğunu gösteren bir metriktir (Büyüköztürk, 2002: 473). Bu değerler, -1 ile +1 arasında değişebilir ve bir değişkenin belirli bir faktörle olan ilişkisinin gücünü ve yönünü gösterir. Faktör yük değerleri, faktör analizinde hangi değişkenlerin belirli faktörleri oluşturduğunu anlamak için önemlidir. Faktör yük değerlerinin “yeterli” olarak kabul edilmesi için belirli eşik değer genellikle araştırma bağlamına ve amacına göre değişir. Ancak, bazı genel kurallar vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 320; Howard, 2016).

- 0.30 ve üzeri: Genellikle, 0.30 ve üzerindeki yük değerleri faktör analizinde anlamlı olarak kabul edilir, ancak bu değer daha çok başlangıç noktası olarak görülür ve daha düşük değerler bazen özel durumlarda da kabul edilebilir.
- 0.40 ve üzeri: Bu değer daha yaygın olarak kullanılır ve değişkenin faktörle orta düzeyde yüksek ilişkisini gösterir.
- 0.50 ve üzeri: 0.50 ve üzeri yük değerleri genellikle yüksek olarak kabul edilir ve faktörün değişkenin büyük bir kısmını açıkladığını gösterir.

- 0.60 ve üzeri: Bu seviye ve üzeri, çok güçlü bir yükü temsil eder ve değişkenin büyük oranda ilgili faktörle ilişkili olduğunu gösterir.
- 0.70 ve üzeri: 0.70 ve üzerindeki yük değerleri, değişkenin faktörle çok güçlü bir ilişkisi olduğunu gösterir ve genellikle faktör yapısının net olduğu durumlarda gözlemlenir.

Çevresel türbülans ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri 0.886 ile 0.932 arasında değerler almaktadır. Bu değerler kapsamında net bir faktör yapısı olduğu söylenebilir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda, 11 maddeli 3 faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Bu faktörler sırasıyla orijinal makalede yer aldığı gibi teknoloji türbülansı, pazar türbülansı ve rakip türbülansı olarak adlandırılmıştır. 13 madde ile başlanan analizde 6 ve 7. maddeler kendi aralarında faktör oluşturmuştur. Bu yüzden belirtilen bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Analiz sonucu oluşan 11 maddelik ölçek tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19: KFA Sonrası Oluşan Çevresel Türbülans Ölçeği Maddeleri

Sıra	Maddeler	Boyut
1	Bu sektörde teknoloji hızla değişmektedir.	Teknoloji Türbülansı
2	Bu sektörde teknolojinin önümüzdeki iki-üç yıl içerisinde nerede olacağını tahmin etmek zordur.	
3	Bu sektörde teknolojik gelişmeler sayesinde çok sayıda yeni ürün fikri geliştirilmesi mümkün olmuştur.	
4	Bu sektörde teknolojik değişimlere çok sık rastlanmaktadır.	
5	Bu sektörde müşterilerin ürün tercihleri zamanla değişim göstermektedir.	Pazar Türbülansı
6	Bu sektörde müşteriler her zaman yeni ürün arama eğilimindedir.	
7	Bu sektörde pazardaki değişiklikleri öngörmek oldukça zordur.	
8	Bu sektörde rakipler ile şiddetli bir rekabet bulunmaktadır.	Rakip Türbülansı
9	Bu sektörde şirketler müşteri kazanabilmek için birbirleriyle sıkı bir tanıtım yarışı içindedir.	
10	Fiyat rekabeti bu sektörün en belirgin özelliklerinden biridir.	
11	Bu sektörde sık sık yeni bir rekabet hamlesi gözlemlenir.	

3.7.4.1.2. Çevresel Türbülans Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Güvenirlik analizi, ölçeğin zaman içinde ve farklı örneklem gruplarında tutarlı sonuçlar verip vermediğini test eder, böylece ölçek maddeleri arasındaki tutarlılığı ölçer (Fitzner, 2007: 776). Bu analiz, ölçeğin güvenilirliğinin ve dolayısıyla araştırmanın genel geçerliliğinin belirlenmesinde kritik bir adımdır. Tablo 3.20 çevresel türbülans ölçeğine ait cronbach alpha değerlerini göstermektedir.

Tablo 3.20: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

	Madde sayısı	Cronbach alpha değeri
Teknoloji türbülansı boyutu	4	.936
Pazar türbülansı boyutu	3	.903
Rakip türbülansı boyutu	4	.943
Genel	11	.919

11 madde 3 boyuttan oluşan çevresel türbülans ölçeğinin güvenirlik analizi, cronbach alpha (α) değerleri hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı α değeri .919'dur. Boyutlara ait α değerleri sırasıyla, teknoloji türbülansı boyutu .936, pazar türbülansı boyutu .903, rakip türbülansı boyutu ise .943'tür. Bu sonuçlar, ölçeğin her bir boyutunun ve genelinin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. İç tutarlılık, ölçeğin maddelerinin birbiriyle ne derece uyumlu olduğunu gösterir ve genellikle .70'in üzerindeki değerler kabul edilebilir düzeyde tutarlılık olarak değerlendirilir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Analiz verileri, söz konusu çevresel türbülans ölçeğinin güvenilir ve tutarlı bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

3.8. Araştırma Bulguları

Bu tez çalışmasının önceki bölümlerinde, araştırma değişkenleri kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve kullanılan yöntem/metodoloji detaylandırılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında, elde edilen bulgular sunulacaktır. Bu bölümde anket veri toplama yöntemi aracılığıyla elde edilen verilerin derlenmesi, işlenmesi ve yorumlanması yer almaktadır. Bulgular, araştırmanın merkezinde yer alan sorulara (araştırma hipotezlerine) yanıt ararken, aynı zamanda tezin amacına ve hedeflerine katkıda bulunacak bilgiler sağlamaktadır.

Elde edilen veriler, SPSS 26 ve AMOS 22 programları kullanılarak incelenmiş, bu süreçte ortaya çıkan örüntüler ve ilişkiler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölüm, stratejik liderlik, örgütsel çeviklik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans

değişkenleri temelinde ilgili alanyazına katkılar sunmaktadır. Bulgular bölümünün amacı, elde edilen verileri objektif bir biçimde sunmak ve bu verilerin araştırma hipotezleri ile nasıl ilişkilendirildiğini göstermektir. Tezin bu kısmında enerji sektöründe çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden elde edilen verilerin sonuçları aktarılacaktır.

3.8.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Bilgiler

Çalışma için oluşturulan anket formunun ilk kısmı katılımcının kendini ifade edebileceği ve tanıtabileceği demografik sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular aracılığıyla örneklem hakkında kapsamlı bir bilgi havuzu oluşturmak mümkün olmuştur. Araştırmaya katılan orta-üst düzey enerji sektörü yöneticilerinin demografik bilgileri tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21: Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bilgiler

Temel Kategori	Alt Kategori	Sayı	Oran
Cinsiyet	Erkek	321	%57,94
	Kadın	233	%42,06
Yaş	25'ten küçük		
	26-30		
	31-35	34	%6,13
	36-40	111	%20,03
	41-45	140	%25,27
	46-50	126	%22,74
	51-55	88	%15,88
	56-60	42	%7,58
	61-65	9	%1,62
	66'dan büyük	4	%0,72
Medeni Durum	Evli	360	%64,98
	Bekar	194	%35,02
Eğitim Durumu	Lisans	352	%63,53
	Yüksek Lisans	167	%30,14
	Doktora	35	%6,32
Kaç yıldır enerji sektöründe yer aldığı	1'den az	20	%3,61
	1-5	125	%22,5
	6-10	127	%22,92
	11-15	112	%20,21
	16-20	103	%18,59
	21-25	47	%8,48
	25'ten fazla	20	%3,61
Kaç yıldır şu andaki görev yaptığı işletmede çalıştığı	1'den az	54	%9,74
	1-5	198	%35,07
	6-10	134	%24,18
	11-15	98	%17,68
	16-20	48	%8,66
	21-25	22	%3,97
	25'ten fazla		

3.8.2. Araştırmaya İlişkin Ön Analiz Sonuçları

Her bir ölçek için elde edilen verilerle yapısal eşitlik modeli analizine geçilmeden önce, verilerin ne ölçüde analizlere uygun olduğunu tespit etmek gerekmektedir. Bu kapsamda verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri önem arz etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 208). Normallik testi, verilerin “çan eğrisi” olarak da bilinen normal bir dağılım izleyip izlemediğini değerlendirir. Sonraki aşamalarda gerçekleştirilecek hem doğrulayıcı faktör analizi hem de yapısal eşitlik modellemesi, incelenen değişkenlerin çok değişkenli normallik sergilediği varsayımına dayanmaktadır (Gürbüz, 2018: 212).

Tablo 3.22: Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	Çarpıklık	Basıklık	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Liderlik	0.189	-0.384	1,77	4,60	3.07	0.54850
Örgütsel Çeviklik	0.060	-0.724	1,63	4,68	3,10	0.65555
Özümseme Kapasitesi	0.144	-0.259	1,68	4,68	3,05	0.59052
Çevresel Türbülans	0.39	-0.439	1,27	4,73	3	0.67377

Çarpıklık ve basıklık, normal dağılımın değerlendirilmesinde kullanılır ve bu ölçütler hem tek değişkenli hem de çok değişkenli normallik testleri için geçerlidir (Mardia, 1970). Hem küçük hem de büyük örneklem boyutları için çarpıklık ve basıklık kullanılarak normallik değerlendirmesi yapılabilir (Kim, 2013: 52-53). Bu yöntem, Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov gibi geleneksel normallik testlerinin büyük örneklem boyutlarında güvenilir olmayabileceği durumlarda alternatif bir çözüm sunar. Çarpıklık, dağılımın asimetrisini; basıklık ise dağılımın tepe noktasının keskinliğini veya düzlüğünü ölçer. Bu iki ölçüt, normallik değerlendirmesinde kullanıldığında, her iki örneklem boyutu için de nispeten doğru sonuçlar sunabilir (Kim, 2013: 52-53). Bu ölçütler, veri setlerinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmede güçlü araçlar olarak kabul edilir ve hem tek değişkenli hem de çok değişkenli analizlerde normallik testlerinde kullanılabilir.

Tablo 3.22’de her bir ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması kabul edilebilir bir aralıkta olduklarını gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 214). Bu bağlamda ölçeklere ait verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir sınırların içerisinde yer almaktadır. Veriler normal dağılım göstermektedir.

3.8.3. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, araştırma ve ölçme bilimlerinde bir ölçme aracının tutarlılık ve kararlılık derecesini ifade eder. Bir ölçüm aracının, farklı zamanlarda veya farklı koşullar altında yapılan ölçümlerde aynı sonuçları üretebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Heale ve Twycross, 2015: 66). Güvenirlik, ölçümün hata payını en aza indirgeyerek, ölçülen değişkenin “gerçek” değerini ne kadar iyi temsil ettiğinin bir göstergesidir. Yüksek güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının tekrarlanabilirliğini ve dolayısıyla güvenilirliğini ifade eder (Ercan ve İsmet, 2004: 211). Güvenirlik analizi ölçümü için kullanılan yollardan biri güvenilirlik katsayısının incelenmesidir. Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayısı en çok kullanılan yöntemlerden biridir (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

Cronbach Alpha, bir ölçek içindeki maddeler arasındaki uyumu ve birlikte çalışma düzeyini ölçen bir istatistiksel yöntemdir. Maddelerin birbiriyle olan ilişkisinin güçlü olması, ölçeğin aynı kavramı tutarlı bir şekilde ölçtüğünü gösterir, dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğunu ifade eder (Tavakol ve Dennick, 2011: 53). Cronbach Alpha katsayısı, 0 ile 1 arasında bir değer alır (Vaske, Beaman ve Sponarski, 2017: 165). Bu değer ne kadar yüksekse, ölçeğin iç tutarlılığı o kadar iyi kabul edilir. Genel kabul görmüş bir kural olarak, Cronbach Alpha katsayısının 0.7 veya üzeri olması, ölçüm aracının kabul edilebilir bir iç tutarlılık düzeyine sahip olduğunu gösterir. Bu değer, ölçeğin güvenilir olduğunu ve maddelerin genellikle ölçülmek istenen kavramla ilgili olduğunu ifade eder. 0.7'nin üzerindeki bir Cronbach Alpha değeri, ölçeğin homojen olduğunu ve ölçümün tutarlı sonuçlar verdiğini gösterir, ancak bu değer çok yüksek olduğunda ölçeğin maddelerinin fazla benzer olduğu ve potansiyel olarak ölçeğin tek bir boyutu ölçmekte olduğu da düşünülebilir. Bu durum, ölçeğin çok boyutlu bir kavramı yeterince kapsamadığına dair bir işaret de olabilir. Dolayısıyla, ideal Cronbach Alpha değeri, araştırmanın amacına ve ölçülen kavramın doğasına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Cronbach Alpha katsayısı, ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmede güçlü bir araçtır. 0.7 ve üzeri bir değer genellikle güvenilir bir ölçek için kabul edilebilir bir iç tutarlılık düzeyini ifade ederken, bu değerlerin araştırma bağlamı içinde yorumlanması ve çok boyutlu kavramlar söz konusu olduğunda farklı alt ölçeklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi önem

taşıır (Kartal ve Dirlik, 2016: 1870; Yaşıııoğlu, 2017: 82). Tablo 3.23'te araşııırmada kullanılan ölçeklerin cronbach alpha değerleri yer almaktadır.

Tablo 3.23: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Stratejik Liderlik Ölçeği			Örgütsel Çeviklik Ölçeği		
Ölçek Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değer	Ölçek Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değer
Dönüşümcü	6	0.853	Yetkinlik	9	0.900
Etik	7	0.880	Cevap verebilme	3	0.764
İlişkişel	7	0.884	Esneklik	4	0.802
Politik	6	0.853	Hız	3	0.775
Yönetşel	9	0.911			
Toplam	35	0.921	Toplam	19	0.888
Özümşeme Kapasitesi Ölçeği			Çevresel Türbölans Ölçeği		
Ölçek Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değer	Ölçek Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değer
Edinim	5	0.854	Teknoloji Türbölansı	4	0.926
Benimşeme	5	0.832	Pazar Türbölansı	3	0.914
Dönüştürme	4	0.786	Rakip Türbölansı	4	0.934
Faydalanma	5	0.841			
Toplam	19	0.869	Toplam	11	0.926

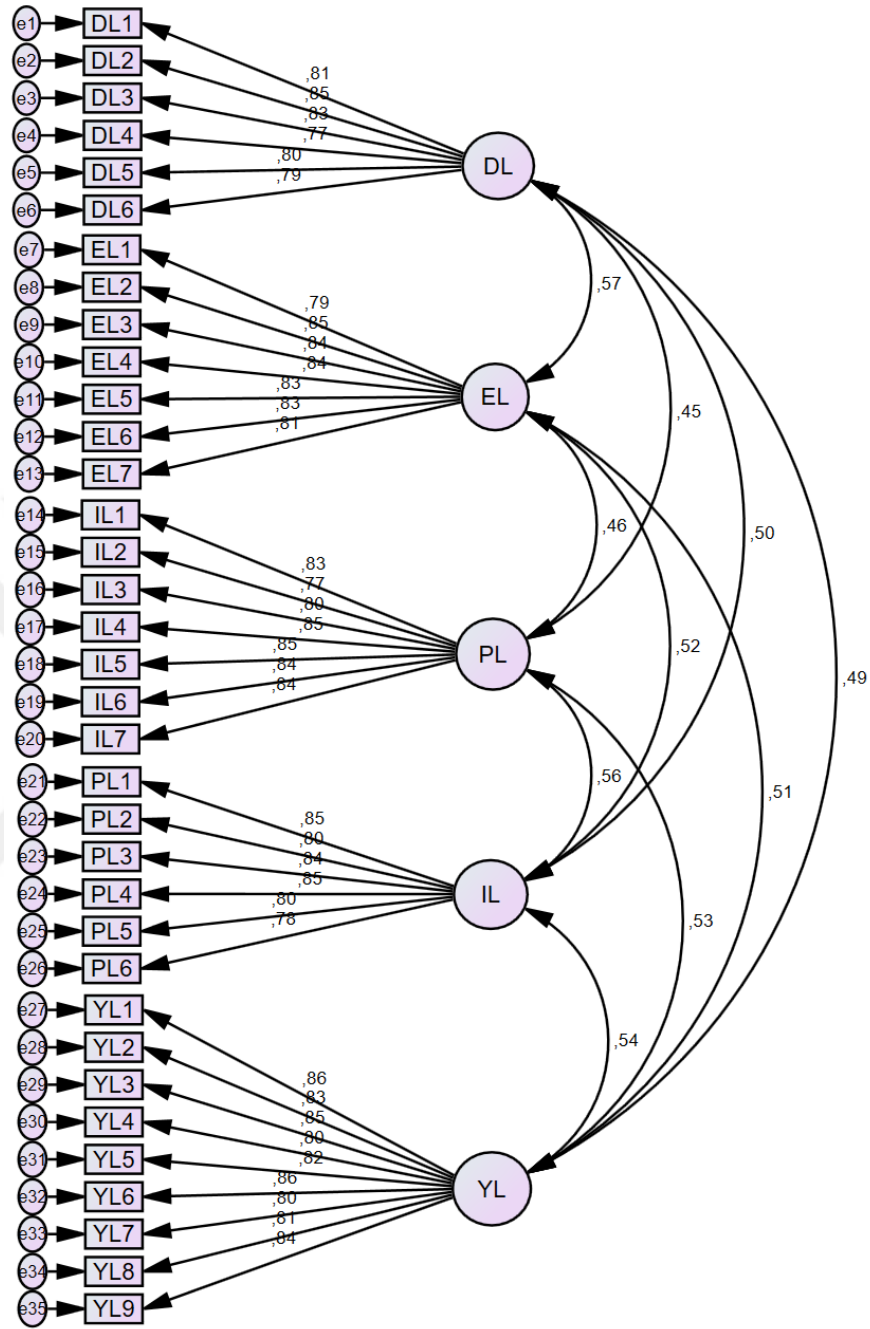
3.8.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araşıııрма kapsamında incelenen ölçeklerin geçerliliğini değerlendirmek için, gelişmiş istatistikşel yöntemlerden biri olan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda her bir ölçek için gerçekleştirilen analizlerin sonuçları bu bölüm içerisinde sunulmaktadır.

3.8.4.1. Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan stratejik liderlik ölçeği 35 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik (DL) boyutu 6 madde, etik liderlik (EL) boyutu 7 madde, ilişkisel liderlik (IL) boyutu 7 madde, politik liderlik (PL) boyutu 6 madde ve yönetsel liderlik (YL) boyutu 9 maddeden oluşmaktadır. Stratejik liderlik ölçeği ve bu ölçeğin boyutlarına ilişkin AMOS 22 programı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı şekil 3.7’de gösterilmektedir.





Şekil 3.7: Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı.

Yol diyagramı incelendiğinde (şekil 3.7) dönüşümcü liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,77-0,85 aralığında, etik liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.79-0.84 aralığında, politik liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.77-0.85 aralığında, ilişkisel liderlik boyutunda yer alan

maddelerin faktör yüklerinin 0.78-0.85 aralığından ve yönetsel liderlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0.80-0.86 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3.24'te faktör yüklerinin detaylı görünümü sunulmaktadır.

Tablo 3.24: Stratejik Liderlik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Madde Kodu	Stratejik Liderlik Boyutu	Faktör Yüğü
DL1	Dönüşümcü Liderlik	0,81
DL2		0,85
DL3		0,834
DL4		0,771
DL5		0,803
DL6		0,789
EL1	Etik Liderlik	0,793
EL2		0,846
EL3		0,842
EL4		0,839
EL5		0,827
EL6		0,833
EL7		0,813
IL1	İlişkisel Liderlik	0,832
IL2		0,774
IL3		0,798
IL4		0,848
IL5		0,847
IL6		0,837
IL7		0,84
PL1	Politik Liderlik	0,846
PL2		0,795
PL3		0,838
PL4		0,855
PL5		0,798
PL6		0,783
YL1	Yönetsel Liderlik	0,855
YL2		0,83
YL3		0,852
YL4		0,802
YL5		0,816
YL6		0,859
YL7		0,801
YL8		0,811
YL9		0,84

Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında önemli bir nokta uyum indekslerinin belirli sınırlar içerisinde bulunup bulunmadığını kontrol etmektir. Uyumluluk ölçütleri, önerilen modelin gerçek veri setiyle olan uyumunu değerlendirerek modelin yapısal geçerliliğine dair önemli bilgiler sunar. Bu ölçütler, modelin teorik yapıları gerçekte ne kadar iyi temsil ettiğini ve tahmin edilen yapıların gerçek dünya verileriyle ne derece örtüştüğünü ortaya koyar. Bu süreçte kullanılan uyum iyiliği indeksleri, modelin verilere ne kadar iyi uyduğunu gösteren kritik göstergelerdir ve dolayısıyla, araştırmanın temel yapılarının geçerliliğinin değerlendirilmesinde önemli rol oynarlar. Bu kapsamda, uyum iyiliği ölçütleri aracılığıyla elde edilen sonuçlar, modelin kavramsal temellerinin sağlamlığını ve araştırmada kullanılan ölçümlerin geçerliliğini doğrulama fırsatı verir (Yaşlıoğlu, 2017, 80). Tablo 3.25’te alan yazında kabul görmüş uyum indeksleri temelinde analiz sonuçları aktarılmıştır.

Tablo 3.25: Stratejik Liderlik Ölçeği DFA Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	CMIN/df	AGFI	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Değer	1,884	0,890	0,904	0,937	0,969	0,967	0,040

Ölçeklerin geçerliliğini test ederken yapısal geçerlilik ile birlikte yakınsak ve ıraksak geçerlilikleri de kontrol edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Stratejik liderlik ölçeğine ilişkin yakınsak ve ıraksak geçerlilik bulguları tablo 3.26’da gösterilmektedir.

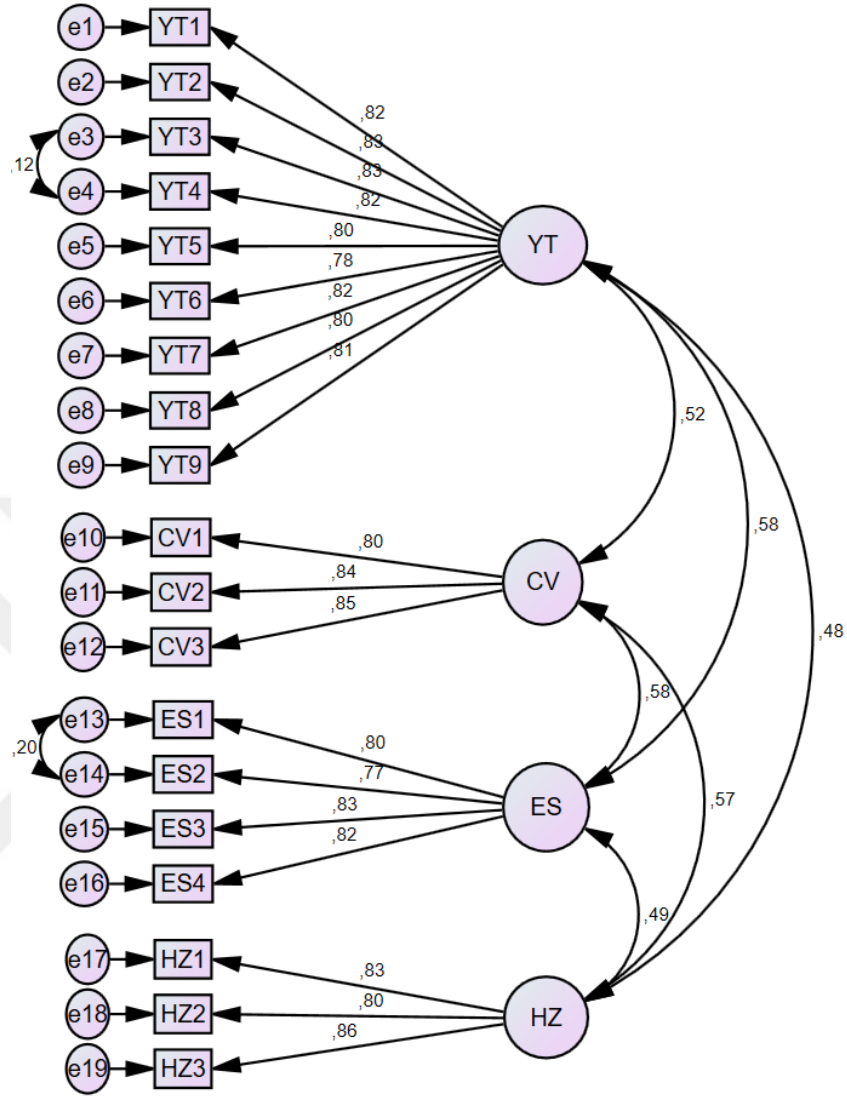
Tablo 3.26: Stratejik Liderlik Ölçeğinin Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
Dönüşümü Liderlik	0,919	0,655	0,328	0,253
Etik Liderlik	0,938	0,685	0,328	0,267
İlişkisel Liderlik	0,937	0,681	0,312	0,279
Politik Liderlik	0,924	0,671	0,312	0,252
Yönetsel Liderlik	0,952	0,688	0,288	0,269

Yakınsak geçerliliğin bulunduğunu söyleyebilmek için AVE değerinin 0.5'ten büyük olması ve CR değerinin de AVE değerinden büyük olması beklenmektedir. Diğer yandan ıraksak geçerlilik için, AVE değerinin MSV değerinden büyük olması ve MSV değerinin ASV değerinden büyük olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017, 82-83). Stratejik liderlik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ilgili boyutların (dönüşümcü, etik, ilişkisel, politik, yönetsel) ait oldukları faktörleri açıkladıklarını ve stratejik liderlik ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda stratejik liderlik ölçeğinin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğu söylenebilir.

3.8.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu tez çalışmasında kullanılan örgütsel çeviklik ölçeği toplam 4 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Yetkinlik (YT) boyutu 9 madde, cevap verebilirlik (CV) boyutu 3 madde, esneklik (ES) boyutu 4 madde ve hız (HZ) boyutu 3 madde ile ölçülmektedir. Örgütsel çeviklik ölçeği ve bu ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin bilgiler şekil 3.8'de gösterilmektedir.



Şekil 3.8: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı.

Yol diyagramı incelendiğinde (şekil 3.8) yetkinlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,78-0,83 aralığında, cevap verebilirlik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,80-0,85 aralığında, esneklik boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,77-0,83 aralığında ve hız boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,80-0,86 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 27’de faktör yüklerinin detaylı görünümü sunulmaktadır.

Tablo 3.27: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Madde Kodu	Örgütsel Çeviklik Boyutu	Faktör Yüğü
YT1	Yetkinlik	0,818
YT2		0,832
YT3		0,826
YT4		0,822
YT5		0,805
YT6		0,782
YT7		0,819
YT8		0,802
YT9		0,815
CV1	Cevap Verebilirlik	0,803
CV2		0,838
CV3		0,848
ES1	Esneklik	0,803
ES2		0,768
ES3		0,83
ES4		0,824
HZ1	Hız	0,83
HZ2		0,799
HZ3		0,864

Uygulanan istatistiksel modelin toplanan verilere ne derece uyduğunu değerlendirmek için örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin model uyum indeksleri incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.28: Örgütsel Çeviklik Ölçeğı Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	CMIN/df	AGFI	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Değer	2,297	0,918	0,938	0,956	0,975	0,970	0,048

Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin yakınsak ve ıraksak geçerlilik bulguları tablo 3.29’da gösterilmektedir.

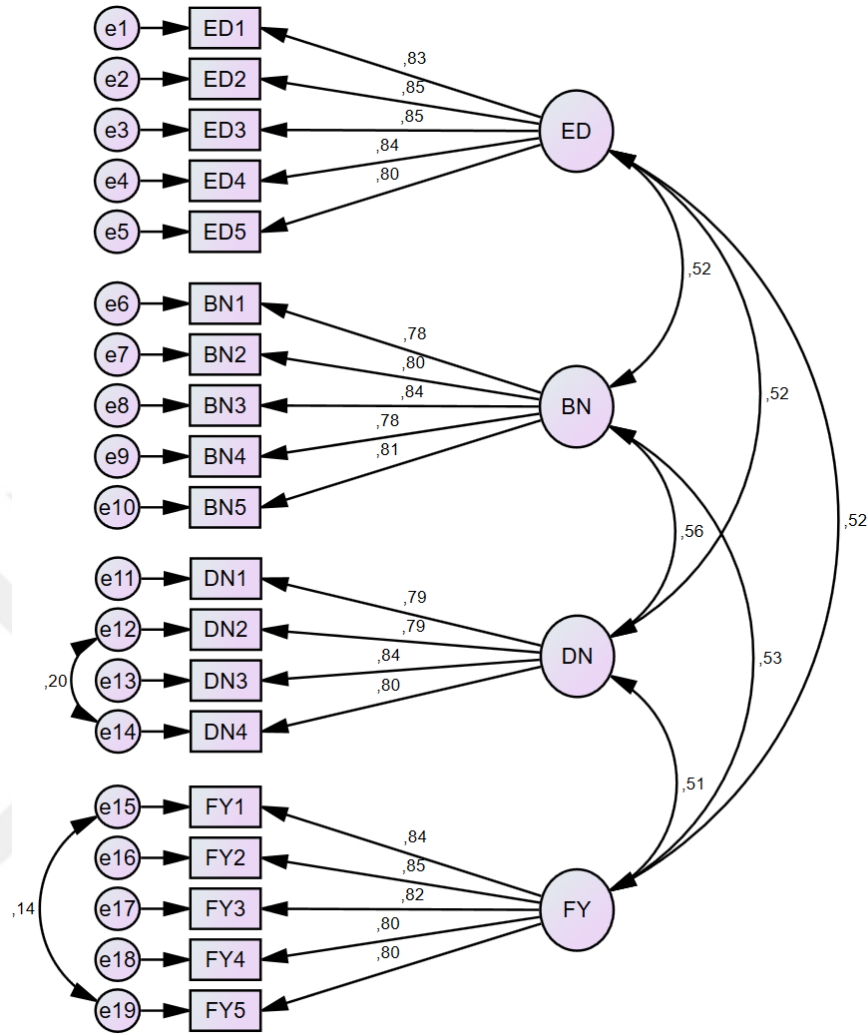
Tablo 3.29: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
Yetkinlik	0,946	0,661	0,577	0,525667
Cevap Verebilirlik	0,869	0,688	0,576	0,555667
Esneklik	0,881	0,650	0,577	0,546333
Hız	0,870	0,691	0,567	0,509667

Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ilgili boyutların (yetkinlik, cevap verebilirlik, esneklik, hız) ait oldukları faktörleri açıkladıklarını ve örgütsel çeviklik ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda örgütsel çeviklik ölçeğinin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğu belirlenmiştir.

3.8.4.3. Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Özümseme kapasitesi ölçeği 4 boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Edinim (ED) boyutu 5 madde, benimseme (BN) boyutu 5 madde, dönüştürme (DN) boyutu 4 madde ve faydalanma (FY) boyutu 5 madde ile ölçülmektedir. Özümseme kapasitesi ölçeği ve bu ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin bilgiler şekil 3.9’da gösterilmektedir.



Şekil 3.9: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı.

Yol diyagramı incelendiğinde (şekil 3.9) edinim boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,80-0,85 aralığında, benimseme boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,78-0,84 aralığında, dönüştürme boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,79-0,84 aralığında ve faydalanma boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,80-0,85 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3.30’da faktör yüklerinin detaylı görünümü sunulmaktadır.

Tablo 3.30: Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Madde Kodu	Özümseme Kapasitesi Boyutu	Faktör Yüğü
ED1	Edinim	0,825
ED2		0,848
ED3		0,846
ED4		0,838
ED5		0,804
BN1	Benimseme	0,776
BN2		0,804
BN3		0,837
BN4		0,783
BN5		0,811
DN1	Dönüştürme	0,788
DN2		0,794
DN3		0,841
DN4		0,803
FY1	Faydalanma	0,835
FY2		0,849
FY3		0,823
FY4		0,8
FY5		0,804

Uygulanan istatistiksel modelin toplanan verilere ne derece uyduğunu değerlendirmek için özümseme kapasitesi ölçeğine ilişkin model uyum indeksleri incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 31’de gösterilmektedir.

Tablo 3.31: Özümseme Kapasitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	CMIN/df	AGFI	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Değer	1,716	0,942	0,956	0,966	0,986	0,983	0,036

Özümseme kapasitesi ölçeğine ilişkin yakınsak ve ıraksak geçerlilik bulguları tablo 3.32’de gösterilmektedir.

Tablo 3.32: Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Yakınsak ve ıraksak Geçerlilik Sonuçları

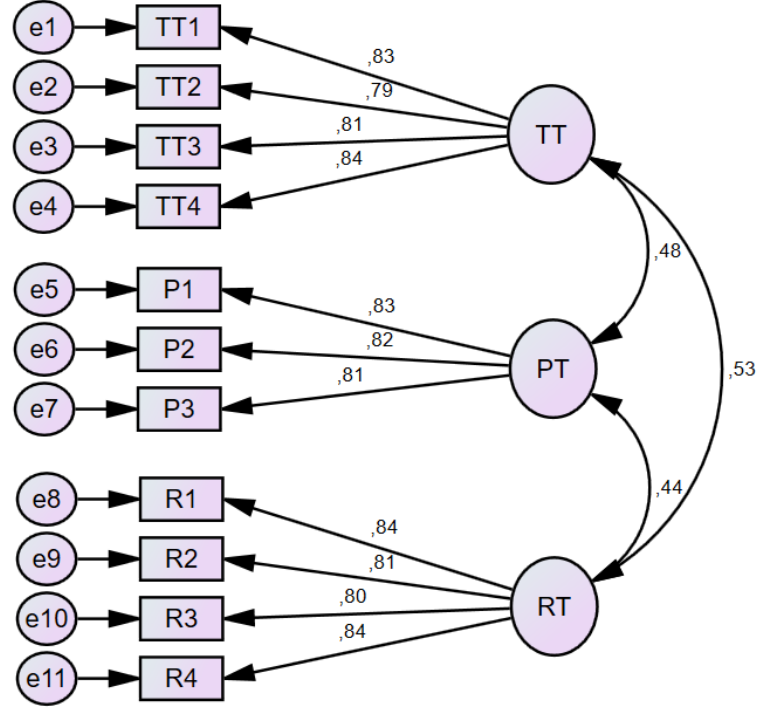
	CR	AVE	MSV	ASV
Edinim	0,918	0,692	0,524	0,520
Benimseme	0,900	0,643	0,557	0,536
Dönüştürme	0,881	0,650	0,557	0,529
Faydalanma	0,912	0,676	0,531	0,518

Özümseme kapasitesi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ilgili boyutların (edinim, benimseme, dönüştürme, faydalanma) ait oldukları faktörleri açıkladıklarını ve özümseme kapasitesi ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda özümseme kapasitesi ölçeğinin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğu belirlenmiştir.

3.8.4.4. Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu tez çalışmasında kullanılan çevresel türbülans ölçeği toplam 3 boyut ve 11 maddeden oluşmaktadır. Teknoloji türbülansı (TT) boyutu 4 madde, pazar türbülansı (PT) boyutu 3 madde ve rakip türbülansı (RT) boyutu 4 madde ile ölçülmektedir. Çevresel türbülans ölçeği ve bu ölçeğin boyutlarına ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör

analizi AMOS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Analize ilişkin bilgiler şekil 3.10’da gösterilmektedir.



Şekil 3.10: Çevresel Türbülans Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Diyagramı.

Yol diyagramı incelendiğinde (şekil 3.10) teknoloji türbülansı boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,79-0,84 aralığında, pazar türbülansı boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,81-0,83 aralığında, rakip türbülansı boyutunda yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,80-0,84 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 3.33’de faktör yüklerinin detaylı görünümü sunulmaktadır.

Tablo 3.33: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları

Madde Kodu	Çevresel Türbülans Boyutu	Faktör Yüğü
TT1	Teknoloji Türbülansı	0,829
TT2		0,791
TT3		0,806
TT4		0,84
P1	Pazar Türbülansı	0,834
P2		0,818
P3		0,813
R1	Rakip Türbülansı	0,844
R2		0,811
R3		0,802
R4		0,842

Uygulanan istatistiksel modelin toplanan verilere ne derece uyduğunu değerlendirmek için çevresel türbülans ölçeğine ilişkin model uyum indeksleri incelenmiştir. İlgili sonuçlar tablo 3.34’te gösterilmektedir.

Tablo 3.34: Çevresel Türbülans Ölçeğı Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri

Model Uyum Kriteri	CMIN/df	AGFI	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
Değer	1,924	0,958	0,974	0,978	0,989	0,986	0,041

Çevresel türbülans ölçeğine ilişkin yakınsak ve ıraksak geçerlilik bulguları tablo 3.35’te gösterilmektedir.

Tablo 3.35: Çevresel Türbülans Ölçeğinin Yakınsak ve Iraksak Geçerlilik Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV
Teknoloji Türbülansı	0,889	0,667	0,533	0,506
Pazar Türbülansı	0,861	0,675	0,48	0,458
Rakip Türbülansı	0,894	0,680	0,533	0,485

Çevresel türbülans ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ilgili boyutların (teknoloji türbülansı, pazar türbülansı, rakip türbülansı) ait oldukları faktörleri açıkladıklarını ve çevresel türbülans ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çevresel türbülans ölçeğinin yapısal eşitlik modeli için uygun olduğu belirlenmiştir.

3.8.5. Yapısal Model Analizi

Bu bölümde araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin analizleri aktarılacaktır. Bu kapsamda oluşturulan yapısal eşitlik modelleri incelenecektir. Test edilecek hipotezler şunlardır:

- H1: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H2: Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H3: Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H4: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.
- H5: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik rolü vardır.

Yapısal eşitlik modellerinin analizi için iki basamaklı bir prosedür uygulanabilir. Başlangıçta, ölçüm modelinin doğrulanması gerekmektedir. Bu adımı

takiben, değişkenler arası nedensel bağların incelendiği modelin analizine geçilmelidir (Gürbüz, 2021: 100).

- Ölçüm modelinin test edilmesi
- Yapısal eşitlik modelinin analizi

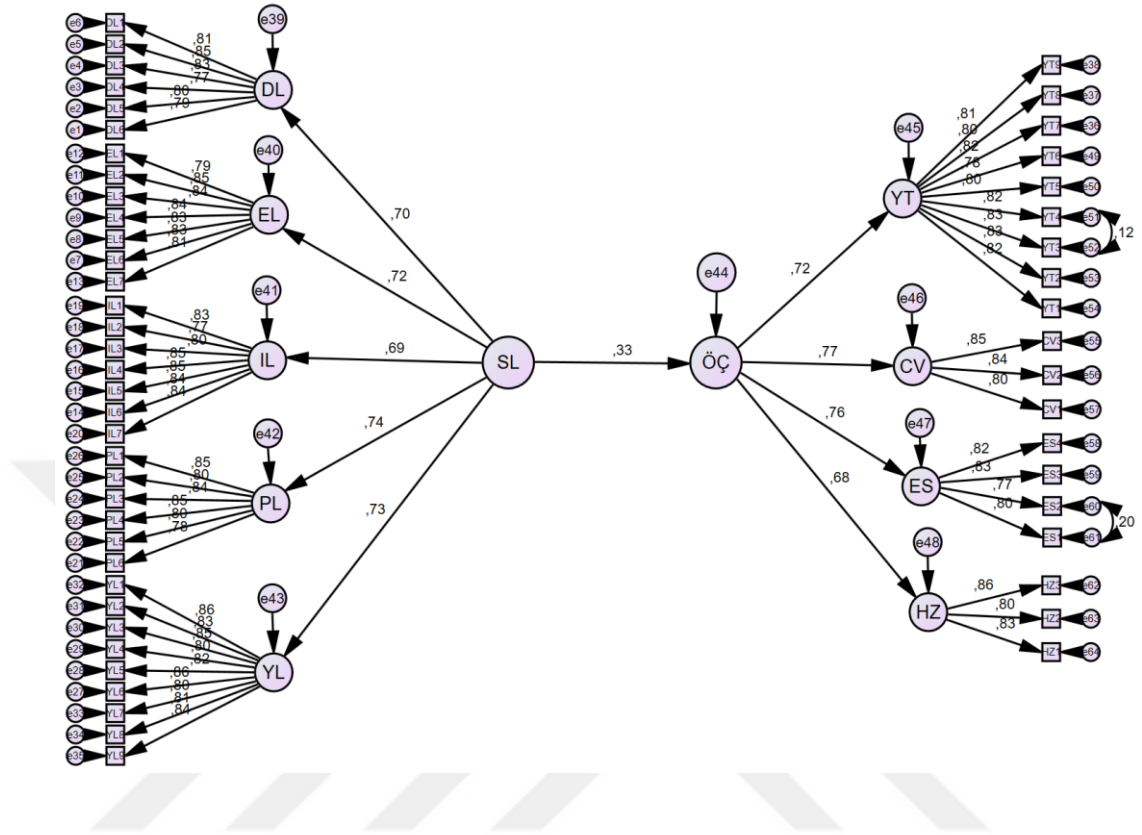
Ölçüm modeli analizi kapsamında uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, CMIN/df (1,853), AGFI (0,900), GFI (0,912), NFI (0,913), CFI (0,932), YLI (0,929), RMSEA (0,039) değerlerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları tespit edilmiştir. Bu bağlamda test edilecek ölçüm modeli doğrulanmış ve ikinci aşama olan yapısal eşitlik model analizlerine geçilmiştir.

3.8.5.1. Yapısal Model 1: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken stratejik liderliğin bağımlı değişken örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin analizi ilk yapısal modeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda test edilecek hipotez:

H1: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için IBM AMOS 22 programı kullanılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 1 (YEM-1) şekil 3.11’de gösterilmektedir.



Şekil 3.11: Yapısal Model 1'e Ait Standardize Yol Diyagramı.

Şekil 3.11'de stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine dair standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-1). Şekil 3.11'de regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değerinin 0.33 olduğu gözlemlenmektedir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin faktör yükleri, standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları tablo 3.36'da gösterilmektedir.

Tablo 3.36: YEM (Yapısal Model-1) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri			Standardize	Standardize Olmayan	SH
Ölçüm Modeli					
DL	<---	SL	,698	0,87	,073
EL	<---	SL	,715	0,963	,077
IL	<---	SL	,694	0,953	,077
PL	<---	SL	,744	0,957	,077
YL	<---	SL	,729	1	
YT	<---	ÖÇ	,719	0,945	,087
CV	<---	ÖÇ	,765	1,06	,096
ES	<---	ÖÇ	,758	1,064	,097
HZ	<---	ÖÇ	,682	1	
DL6	<---	DL	,788	1	
DL5	<---	DL	,802	1,03	,050
DL4	<---	DL	,77	0,958	,049
DL3	<---	DL	,834	1,111	,051
DL2	<---	DL	,85	1,04	,047
DL1	<---	DL	,81	1,04	,050
EL6	<---	EL	,834	1	
EL5	<---	EL	,826	1,011	,043
EL4	<---	EL	,839	1,019	,042
EL3	<---	EL	,842	0,956	,039
EL2	<---	EL	,846	1,022	,041
EL1	<---	EL	,793	0,974	,044
EL7	<---	EL	,814	0,948	,041
IL6	<---	IL	,838	1	
IL5	<---	IL	,847	1,005	,040
IL4	<---	IL	,848	0,997	,040
IL3	<---	IL	,798	0,954	,042
IL2	<---	IL	,773	0,931	,043
IL1	<---	IL	,831	0,983	,041
IL7	<---	IL	,84	1,021	,042
PL6	<---	PL	,783	1	
PL5	<---	PL	,798	1,014	,050
PL4	<---	PL	,854	1,059	,047
PL3	<---	PL	,839	1,042	,048
PL2	<---	PL	,795	0,98	,048
PL1	<---	PL	,846	1,076	,049
YL6	<---	YL	,859	1	
YL5	<---	YL	,816	0,982	,040
YL4	<---	YL	,802	0,917	,038
YL3	<---	YL	,853	1,026	,038
YL2	<---	YL	,83	1,01	,040
YL1	<---	YL	,855	1,018	,038
YL7	<---	YL	,801	0,96	,040
YL8	<---	YL	,811	0,958	,039
YL9	<---	YL	,84	1,009	,039
YT6	<---	YT	,782	1	
YT5	<---	YT	,804	1,103	,053
YT4	<---	YT	,822	1,122	,052
YT3	<---	YT	,826	1,106	,051
YT2	<---	YT	,832	1,107	,051
YT1	<---	YT	,819	1,086	,051
CV3	<---	CV	,848	1,032	,049

CV2	<---	CV	,837	1,038	,050
CV1	<---	CV	,803	1	
ES4	<---	ES	,823	1,011	,050
ES3	<---	ES	,831	1,068	,052
ES2	<---	ES	,768	0,978	,046
ES1	<---	ES	,803	1	
HZ3	<---	HZ	,863	1,053	,048
HZ2	<---	HZ	,801	0,973	,047
HZ1	<---	HZ	,829	1	
YT7	<---	YT	,819	1,105	,052
YT8	<---	YT	,801	1,068	,051
YT9	<---	YT	,815	1,072	,050
Yapısal Model					
ÖÇ	<---	SL	0,332	,31	,054
CMIN/df: 1,871 AGFI: 0,891 GFI: 0,894 NFI: 0,898 CFI: 0,950 TLI: 0,947 RMSEA: 0,040					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre stratejik liderlikten örgütsel çevikliğe giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.33$, $p<0.001$). Bu bulgular doğrultusunda H1 hipotezi desteklenmiştir. YEM sonuçlarına ilişkin detaylı bilgiler tablo 3.37’de gösterilmektedir.

Tablo 3.37: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	➔	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi / Desteklenmedi
H1	Stratejik Liderlik	➔	Örgütsel Çeviklik	0,33	0.000	Desteklendi
*** $p<0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (** $p<0.001$)						
** $p<0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (** $p<0.01$)						
* $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (* $p<0.05$)						
ad %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değil ($p>0.05$)						

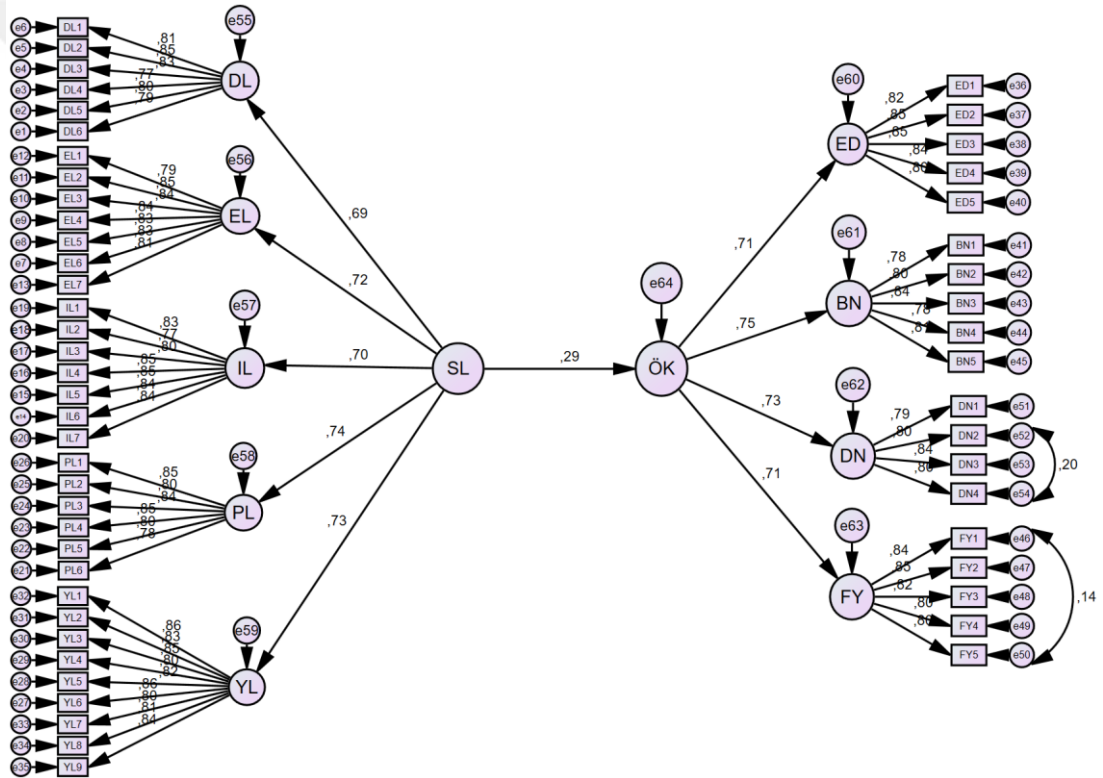
Yapısal eşitlik modeli ile yapılan hipotez testi sonucunda stratejik liderliğin örgütsel çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

3.8.5.2. Yapısal Model 2: Stratejik Liderliğin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Stratejik liderlik ve özümseme kapasitesi değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi ikinci yapısal modeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda test edilecek hipotez:

- H2: Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 2 (YEM-2) şekil 3.12’de gösterilmektedir.



Şekil 3.12: Yapısal Model 2’ye Ait Standardize Yol Diyagramı.

Şekil 3.12’de stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisine ilişkin standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-2). Şekil 3.12’de regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değeri ,29 olarak tespit edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin

faktör yükleri, standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları tablo 3.38’de gösterilmektedir.

Tablo 3.38: YEM (Yapısal Model-2) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri			Standardize	Standardize Olmayan	SH
Ölçüm Modeli					
DL6	<---	DL	,788	1	
DL5	<---	DL	,802	1,031	,05
DL4	<---	DL	,77	,958	,049
DL3	<---	DL	,835	1,112	,051
DL2	<---	DL	,851	1,04	,047
DL1	<---	DL	,81	1,04	,05
EL6	<---	EL	,833	1	
EL5	<---	EL	,826	1,011	,043
EL4	<---	EL	,839	1,02	,042
EL3	<---	EL	,842	,957	,039
EL2	<---	EL	,846	1,022	,041
EL1	<---	EL	,793	,974	,044
EL7	<---	EL	,814	,949	,041
IL6	<---	IL	,838	1	
IL5	<---	IL	,847	1,004	,04
IL4	<---	IL	,847	,997	,04
IL3	<---	IL	,799	,954	,042
IL2	<---	IL	,773	,931	,043
IL1	<---	IL	,831	,983	,041
IL7	<---	IL	,84	1,021	,042
PL6	<---	PL	,783	1	
PL5	<---	PL	,798	1,014	,05
PL4	<---	PL	,855	1,059	,047
PL3	<---	PL	,838	1,041	,048
PL2	<---	PL	,795	,98	,048
PL1	<---	PL	,846	1,076	,049
YL6	<---	YL	,859	1	
YL5	<---	YL	,816	,982	,04
YL4	<---	YL	,802	,917	,038
YL3	<---	YL	,853	1,026	,039
YL2	<---	YL	,83	1,01	,04
YL1	<---	YL	,855	1,018	,038
YL7	<---	YL	,801	,961	,04
YL8	<---	YL	,811	,958	,039
YL9	<---	YL	,84	1,009	,039
ED1	<---	ED	,825	1	
ED2	<---	ED	,847	1,023	,043
ED3	<---	ED	,846	1,027	,043
ED4	<---	ED	,839	,999	,043
ED5	<---	ED	,804	,979	,044
BN1	<---	BN	,777	1	

BN2	<---	BN	,803	1,093	,055
BN3	<---	BN	,836	1,126	,054
BN4	<---	BN	,783	1,027	,053
BN5	<---	BN	,811	1,064	,053
FY1	<---	FY	,836	1	
FY2	<---	FY	,849	1,071	,045
FY3	<---	FY	,823	,959	,042
FY4	<---	FY	,8	,961	,044
FY5	<---	FY	,805	,915	,038
DN1	<---	DN	,788	1	
DN2	<---	DN	,795	1,065	,056
DN3	<---	DN	,84	1,088	,053
DN4	<---	DN	,804	1,055	,055
Yapısal Model					
ÖK	<---	SL	,291	,282	,054
CMIN/df: 1,874 AGFI: 0,892 GFI: 0,895 NFI: 0,898 CFI: 0,949 TLI: 0,947 RMSEA: 0,040					

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre stratejik liderlikten özümseme kapasitesine giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.291$, $p < 0.001$). Bu bulgular doğrultusunda H2 hipotezi desteklenmiştir. YEM sonuçlarına ilişkin detaylı bilgiler tablo 3.39’da gösterilmektedir.

Tablo 3.39: Stratejik Liderliğin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	➔	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi / Desteklenmedi
H2	Stratejik Liderlik	➔	Özümseme Kapasitesi	0,291	0.000	Desteklendi
*** $p < 0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (** $p < 0.01$)						
** $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (* $p < 0.05$)						
* $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (* $p < 0.05$)						
ad %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değil ($p > 0.05$)						

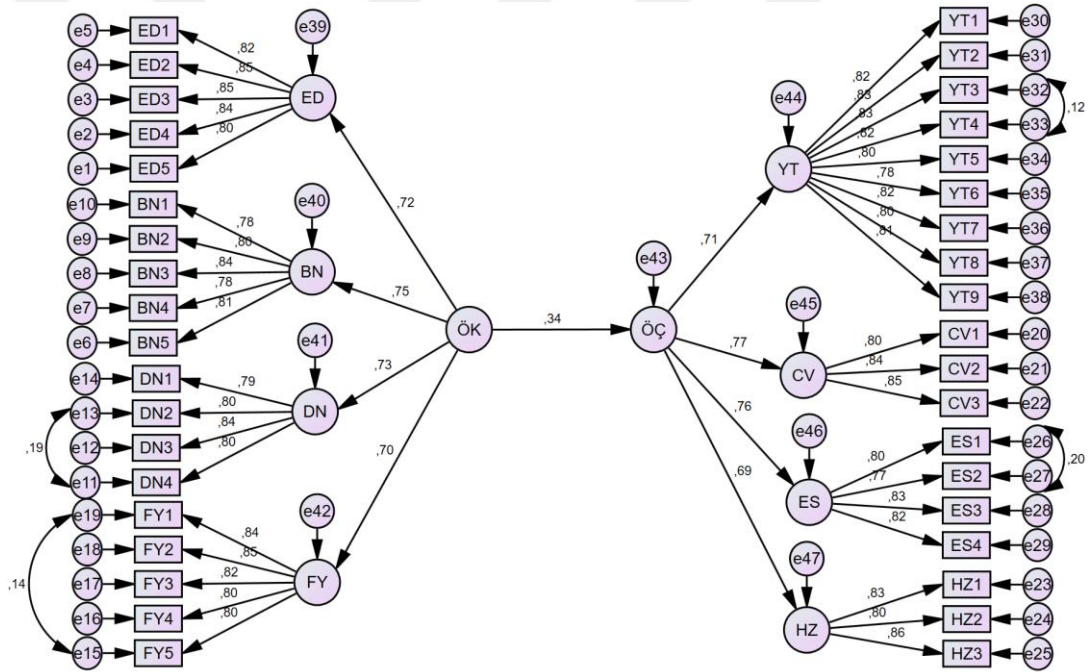
Yapısal eşitlik modeli ile yapılan hipotez testi sonucunda stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

3.8.5.3. Yapısal Model 3: Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasındaki ilişkinin analizi üçüncü yapısal modeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda test edilecek hipotez:

- H3: Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi kapsamında oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli 3 (YEM-3) şekil 13'te gösterilmektedir.



Şekil 3.13: Yapısal Model 3'e Ait Standardize Yol Diyagramı.

Şekil 3.13'te özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine ilişkin standardize yol diyagramı gösterilmektedir (Yapısal Model-3). Şekil 3.13'te regresyon katsayısı ve faktör yükleri de görülebilir. Modelde standardize edilmiş regresyon değeri ,34 olarak tespit edilmiştir. Modelde yer alan değişkenlere ilişkin faktör yükleri, standardize ve standardize olmayan regresyon ağırlıkları tablo 3.40'ta gösterilmektedir.

Tablo 3.40: YEM (Yapısal Model-3) Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

Parametre Tahminleri	Standardize	Standardize Olmayan	SH
Ölçüm Modeli			
ED5 <--- ED	0,804	1	
ED4 <--- ED	0,839	1,021	0,045
ED3 <--- ED	0,845	1,048	0,046
ED2 <--- ED	0,848	1,046	0,046
ED1 <--- ED	0,825	1,021	0,046
BN5 <--- BN	0,811	1	
BN4 <--- BN	0,783	0,964	0,047
BN3 <--- BN	0,836	1,058	0,048
BN2 <--- BN	0,804	1,028	0,049
BN1 <--- BN	0,777	0,939	0,047
DN4 <--- DN	0,804	1	
DN3 <--- DN	0,84	1,03	0,051
DN2 <--- DN	0,797	1,01	0,045
DN1 <--- DN	0,788	0,947	0,049
FY5 <--- FY	0,804	1	
FY4 <--- FY	0,8	1,051	0,051
FY3 <--- FY	0,823	1,05	0,049
FY2 <--- FY	0,849	1,172	0,053
FY1 <--- FY	0,836	1,094	0,046
CV1 <--- CV	0,805	1	
CV2 <--- CV	0,836	1,035	0,05
CV3 <--- CV	0,847	1,029	0,049
HZ1 <--- HZ	0,83	1	
HZ2 <--- HZ	0,799	0,969	0,047
HZ3 <--- HZ	0,864	1,053	0,048
ES1 <--- ES	0,804	1	
ES2 <--- ES	0,769	0,979	0,046
ES3 <--- ES	0,831	1,066	0,052
ES4 <--- ES	0,822	1,008	0,05
YT1 <--- YT	0,819	1	
YT2 <--- YT	0,832	1,018	0,043
YT3 <--- YT	0,827	1,018	0,044
YT4 <--- YT	0,823	1,033	0,045
YT5 <--- YT	0,805	1,015	0,045
YT6 <--- YT	0,781	0,92	0,043
YT7 <--- YT	0,819	1,017	0,044
YT8 <--- YT	0,801	0,983	0,044
YT9 <--- YT	0,815	0,987	0,043
Yapısal Model			
ÖÇ <--- ÖK	0,34	0,367	0,065
CMIN/df: 1,844 AGFI: 0,885 GFI: 0,899 NFI: 0,923 CFI: 0,963 TLI: 0,960 RMSEA: 0,039			

Yol analizinin sonucunda elde edilen uyum indekslerinin, eşik değerlere uygun olması, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Regresyon ağırlıkları listesi incelendiğinde YEM sonuçlarına göre özümseme kapasitesinden örgütsel çevikliğe giden yolun anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.34$, $p < 0.001$). Bu bulgular doğrultusunda H3 hipotezi desteklenmiştir. YEM sonuçlarına ilişkin detaylı bilgiler tablo 3.41’de gösterilmektedir.

Tablo 3.41: Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		Yol		Yol Değeri		Hipotez Sonucu
H	Bağımsız Değişken	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Desteklendi / Desteklenmedi
H3	Özümseme Kapasitesi	→	Örgütsel Çeviklik	0,34	0.000	Desteklendi
*** $p < 0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (** $p < 0.01$) ** $p < 0.01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (* $p < 0.05$) * $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (* $p < 0.05$) ad %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değil ($p > 0.05$)						

3.8.5.4. Yapısal Model 4: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolünün analizi dördüncü yapısal modeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda test edilecek hipotez:

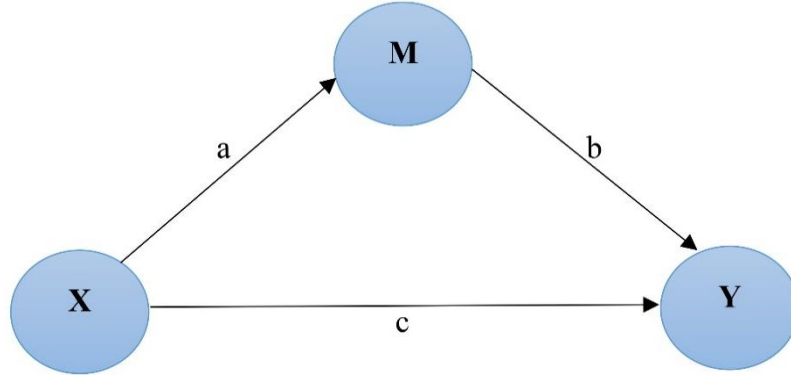
- H4: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

Aracılık etkisinin analizinde ve istatistiksel olarak kanıtlanmasında kullanılan iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilki geleneksel tarafı temsil eden Baron ve Kenny’nin nedensellik yaklaşımı ve ikincisi ise çağdaş yaklaşımdır (Gürbüz, 2021: 112). Bağımsız değişkenlerin, aracı değişkenler aracılığıyla bağımlı değişkenler

üzerindeki etkilerini inceleyen aracılık analizlerinde, geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar arasındaki ayrım oldukça önemlidir ve iki yaklaşımda benzersiz anlayışlar sunmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından vurgulandığı üzere, aracılık analizine yönelik geleneksel yaklaşım, bir nedensel adımlar prosedürüdür. Bu yöntem, bir bağımsız değişkenin (X) bir aracı değişken (M) vasıtasıyla dolaylı olarak bir bağımlı değişkeni (Y) etkileyip etkilemediğini araştırmak için bir dizi regresyon modelini içerir. Bu analiz sürecinde birkaç temel adım vardır: X ile Y arasında, X ile M arasında ve M ile Y arasında (X'i kontrol ederken) anlamlı bir ilişki olduğunu göstermek. Son olarak, X ile Y arasındaki ilişki M modele eklendiğinde zayıflar veya önemsiz hale gelirse, X'in M aracılığıyla Y üzerindeki dolaylı etkisi belirlenir. Bu yaklaşım temelde kabul edilmekle birlikte, normallik varsayımına dayanması ve istatistiksel gücüne ilişkin endişeler gibi sınırlamalara sahiptir (Hayes, 2009: 409-411).

Aracılık analizine yönelik çağdaş yaklaşımlar, genellikle bootstrap gibi yeniden örnekleme yöntemlerine dayanarak, dolaylı etkinin kendisi için doğrudan tahmin ve güven aralıkları oluşturmaya odaklanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008: 880). Bootstrap, orijinal verilerden yedekli olarak tekrar tekrar örnekleme yapılmasını ve her örnek için dolaylı etkinin hesaplanmasını içerir. Bu şekilde, güven aralıkları oluşturmak için kullanılacak dolaylı etki tahminlerinin bir dağılımı oluşturulur. Bootstrap yaklaşımı çeşitli avantajlar sunar: dolaylı etkinin normal dağıldığını varsaymaz, genellikle geleneksel yöntemden daha güçlüdür ve daha karmaşık modellere uyum sağlayabilir (Cheung ve Lau, 2008: 296-297).

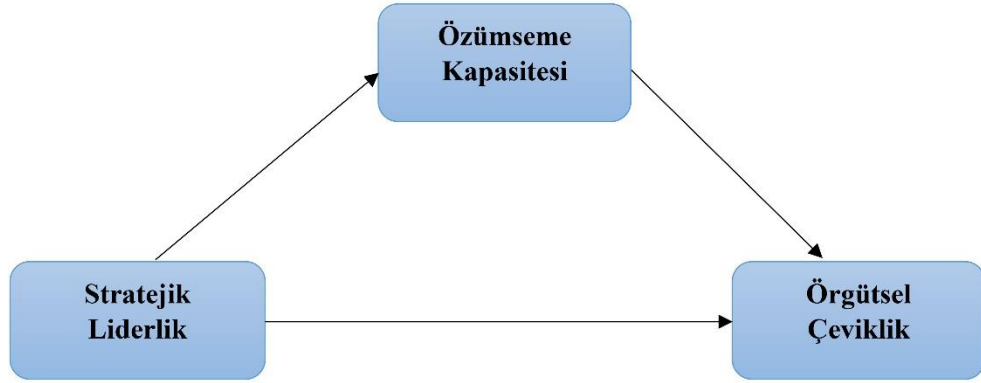
Geleneksel ve çağdaş yaklaşımlara ilişkin aktarılan bilgiler temelinde tez çalışmasının aracılık rolü analizi için çağdaş yaklaşımların üstün tarafları dikkate alınarak bootstrap yöntemi kullanılmasına karar verilmiştir. Analiz kısmında şekil 3.14 üzerinde gösterilen model temelinde, Gürbüz (2021: 113) tarafından aktarılan şu adımlar izlenmiştir:



Şekil 3.14: Aracılık Rolü Modeli Örneği.

- X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisi analiz edilir. Etkinin anlamlı olması beklenir, ancak yolun (c yolu) anlamlı olmaması aracılık rolü yoktur demek değildir.
- X değişkeninin M aracı değişkeni üzerindeki etkisine bakılır. Bu etkinin anlamlı olması beklenir, ancak yolun (a yolu) anlamlı olmaması aracılık rolünün bulunmadığını göstermez.
- M değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi incelenir. Etkinin anlamlı olması beklenir, ancak yolun (b yolu) anlamlı olmaması aracılık rolünün olmadığı anlamına gelmez.
- X değişkenin M değişkeni vasıtasıyla Y değişkeni üzerindeki etkisi bootstrap yöntemi ile test edilir. Aracılık etkisinin olduğunu söyleyebilmek için analiz sonuçlarının anlamlı olması gerekir.

Belirtilen dört adımlı süreci daha net ortaya koyabilmek için şekil 3.15'te test edilmek istenen aracılık modeli sunulmuştur.



Şekil 3.15: Analiz Edilecek Aracılık Modeli.

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin analizi ilk adımı oluşturmaktadır. İkinci adımda stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi ve üçüncü adımda özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi analiz edilecektir. Bu bilgiler dahilinde aracılık analizine dördüncü adım olan stratejik liderliğin özümseme kapasitesi vasıtasıyla örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin bootstrap tekniği ile analizi kısmından devam edilecektir. Bu bağlamda oluşturulan aracılı yapısal modelin analizinde bootstrap yöntemi seçilmiş, bootstrap örneklem sayısı (number of bootstrap samples) seçeneği 5000 olarak, güven düzeyi (PC confidence level) 95 olarak ayarlanmıştır. Bu şekilde bootstrap yöntemi 5000 yeniden örnekleme kullanarak, %95 güven düzeyinde olacak şekilde, dolaylı etkinin test edilmesine imkân tanımaktadır (Gürbüz, 2021: 116). IBM AMOS 22 programı kullanılarak yapılan analize ilişkin aracılık yapısal modeli şekil 3.16’da gösterilmektedir.

Analize ilişkin yol diyagramı incelendiğinde stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi anlamlı olarak tespit edilmiştir ($\beta=0.25$, $p=0.000$). Bağımlı değişken olan stratejik liderliğin aracı değişken olan özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi de anlamlı görünmektedir ($\beta=0.29$, $p=0.000$). Aracı değişken özümseme kapasitesinin bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi de yine anlamlı olarak saptanmıştır ($\beta=0.27$, $p=0.000$). Genel aracılık analizinin ilk üç adımını temsil eden bu analiz sonuçlarının özeti tablo 3.42’de gösterilmektedir.

Tablo 3.42: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Yol		Yol Değeri		Analiz Sonucu
Bağımsız Değişken	➡	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	Anlamlı / Anlamlı değil
Stratejik Liderlik	➡	Örgütsel Çeviklik	0,25	0.000	Anlamlı
Stratejik Liderlik	➡	Özümseme Kapasitesi	0,29	0.000	Anlamlı
Özümseme Kapasitesi	➡	Örgütsel Çeviklik	0,27	0.000	Anlamlı
*** p<0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (***p<0.001) ** p<0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (**p<0.01) * p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (*p<0.05) ad %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değil (p>0.05)					

Model uyum iyilik değerleri incelendiği ise CMIN/df:1,843 AGFI:0,881 GFI:0,893 NFI:0,894 CFI:0,933 TLI:0,930 RMSEA:0,039 olarak tespit edilmiş olup, bu değerler kabul edilebilir aralıklarda oldukları için yapısal modelin doğrulandığı ifade edilebilir. Bağımsız değişkenler olan stratejik liderlik ve özümseme kapasitesinin açıklama güçleri incelendiğinde, stratejik liderliğin özümseme kapasitesindeki değişimin %8,5’ini açıkladığı, özümseme kapasitesinin ise stratejik liderlik ile birlikte örgütsel çeviklikteki değişimin (varyansın) %17,4’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Modeldeki standardize toplam etkiler kısmı incelendiğinde ise daha önceden test edilen ve aracı değişkenin bulunmadığı sonuçlar görülmüştür. Bu sonuçlar H1, H2 ve H3 hipotezlerinin bulgularını oluşturmaktadır. Bu bulgular daha önceki sayfalarda

aktarıldığı üzere, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlıdır ($\beta=0.33$, $p=0.000$). Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi olumlu ve anlamlıdır ($\beta=0.29$, $p=0.000$). Ancak bu kısımda en önemli nokta standardize dolaylı etkilerdir. Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi vasıtasıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı etki değeri $\beta=0.077$ olarak görünmektedir. Analizin ilk kısımlarında belirtildi üzere bootstrap tekniği seçilmiştir. Bu yüzden dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığı güven aralıkları değerlerine bakılıp değerlendirilmelidir. Bu kapsamda dolaylı etki değerlerinin alt ve üst güven aralığı sınırları kontrol edilmiştir. Aracılık etki analizlerinde bootstrap tekniği kullanıldıysa, %95 güven aralığı içindeki değerlerin “0” değerini içermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 122). Bu şart sağlandığı takdirde araştırma hipotezi desteklenebilir. Yüzdelik yöntem kullanılarak elde edilmiş analiz sonuçları incelendiğinde alt güven aralığı 0.028 ve üst güven aralığı 0.128 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler temelinde, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi vasıtasıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ifade edilebilir ($\beta=0.077$, %95 GA[.028, .128]. Yapısal model sonuçları tablo 3.43 ve şekil 3.17’de gösterilmektedir.

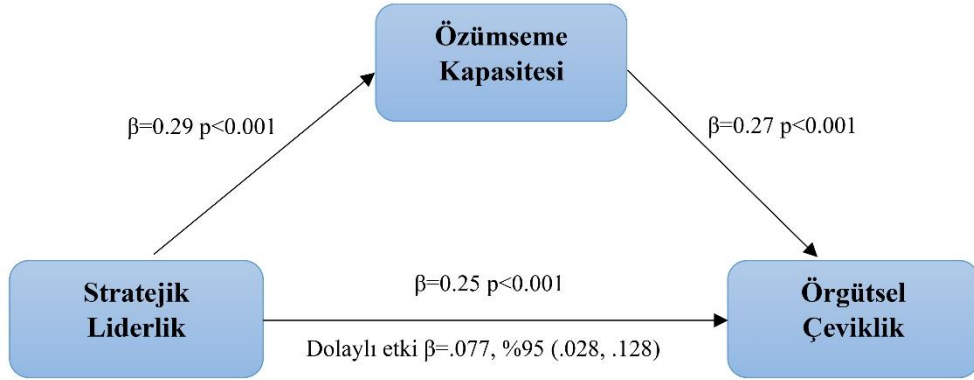
Tablo 3.43: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları 1

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	Özümseme Kapasitesi		Örgütsel Çeviklik	
	β	SH	β	SH
Stratejik Liderlik (c yolu)	-	-	0.33***	0.054
R ²	-	-	0.25***	
Stratejik Liderlik (a yolu)	0.29***	0.055	-	-
R ²	0.29***		-	-
Stratejik Liderlik (c' yolu)			0.25***	0.054
Özümseme Kapasitesi (b yolu)			0.27***	0.057
R ²			.174	
Dolaylı Etki			.077 (.028, .128)	
CMIN/df: 1,843 AGFI: 0,881 GFI: 0,893 NFI: 0,894 CFI: 0,933 TLI: 0,930 RMSEA: 0,039				

*** $p<0.001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (***) $p<0.001$)

Sh Standart hata

() Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığını ifade etmektedir.



Şekil 3.17: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model Analiz Sonuçları 2.

Bu bölüm içinde yapılan aracı değişkenli yapısal eşitlik model analizini özetleyecek olursak, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin aracılık rolünü incelemek amacıyla yol analizi yapılmış olup, bu analiz sürecinde bootstrap tekniği benimsenmiştir. Bu teknik kullanılırken 5000 yeniden örnekleme seçeneği tercih edilmiş, hipotezin desteklenebilmesi için %95 güven aralığındaki değerlerin “0” değerini içermemesi gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur. AMOS 22 programında gerçekleştirilen analiz sonucunda stratejik liderliğin özümseme kapasitesi vasıtasıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolünün bulunduğunu göstermektedir. Bu bilgiler temelinde H4 doğrulanmıştır.

3.8.5.5. Yapısal Model 5: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çevresel Türbülansın Düzenleyicilik Rolü

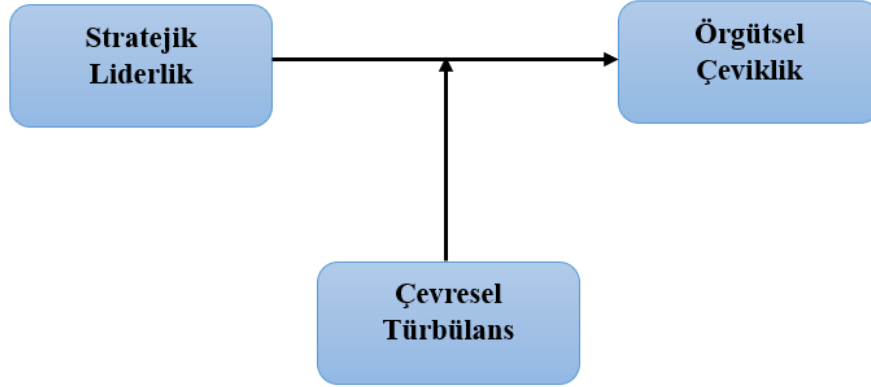
Araştırmalarda düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız bir değişkenin (yordayıcı) bağımlı bir değişken (sonuç) üzerindeki etkisinin nasıl değişebileceğini belirleyen kritik bir üçüncü faktördür. Bu tür değişkenler, bağımsız ve bağımlı

değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü, yönünü veya formunu etkileyebilir (Baron ve Kenny, 1986). Örneğin, bir düzenleyici değişken, belirli koşullar altında bir etkinin güçlenmesine, zayıflamasına veya hatta tamamen farklı bir yönde hareket etmesine neden olabilir. Bu durum, düzenleyici değişkenin varlığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin farklılaşabileceğini gösterir. Aracı değişkenlerle karşılaştırıldığında, düzenleyici değişkenler farklı bir işlev görür. Aracı değişkenler, bir etkinin nasıl ortaya çıktığını açıklar, yani bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini taşıyan mekanizmayı belirler. Öte yandan, düzenleyici değişkenler, bu etkinin ne zaman ve nasıl değişebileceğini açıklar. Bu yaklaşım, nedensel ilişkilerin daha ayrıntılı ve doğru bir şekilde anlaşılmasına olanak tanır (Fairchild ve McQuillin, 2010: 54-56). Düzenleyici değişkenler, araştırma tasarımında önceden tanımlanmalı ve analiz edilmelidir, çünkü bu değişkenler, araştırmacıların önerilen ilişkilerin altında yatan koşulları ve sınırlamaları keşfetmelerine yardımcı olur. Bu tür bir analiz, etkileşim terimleri aracılığıyla istatistiksel modellerde genellikle gerçekleştirilir. Düzenleyici değişkenlerin belirlenmesi ve dahil edilmesi, araştırma sonuçlarını daha geniş bir bağlama yerleştirir ve bilimsel keşif için yeni yollar açar. Düzenleyici değişkenler, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi, onların etkileşiminin gücünü veya yönünü değiştirerek etkilerler (Hayes, 2009: 408-409). Bu etkileşim, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, düzenleyici değişkenin belirli bir değeri veya değer aralığına bağlı olduğunu gösterir.

Bu tez çalışması kapsamında stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın aracılık rolünün analizi beşinci yapısal modeli oluşturmaktadır. Bu kapsamda test edilecek hipotez:

- H5: Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik rolü vardır.

Test edilecek düzenleyici etki modeli şekil 3.18’de gösterilmektedir.

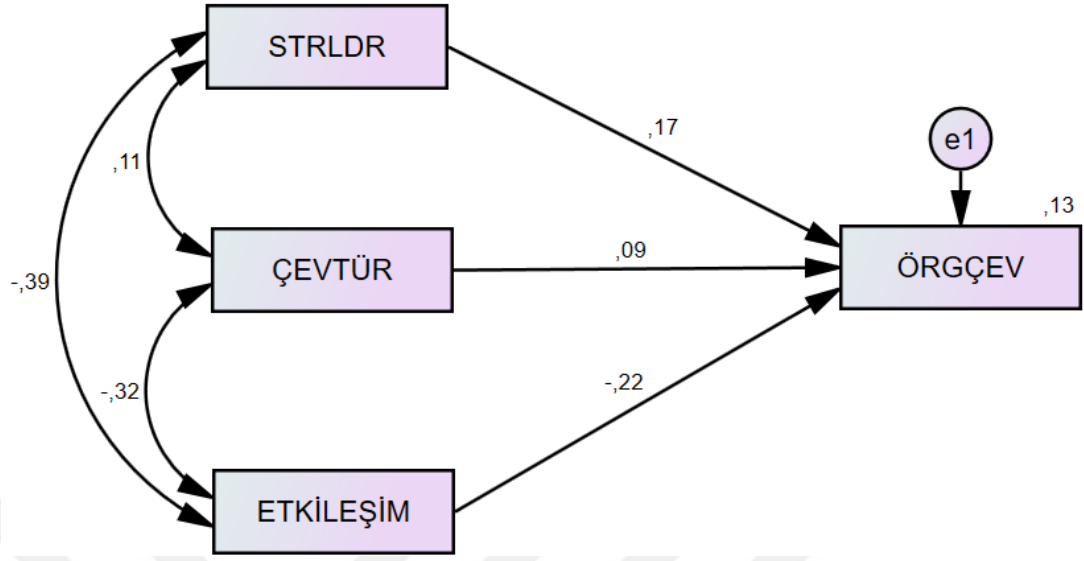


Şekil 3.18: Test Edilecek Düzenleyici Araştırma Modeli.

Düzenleyici araştırma modelinin test edilmesi aşamasında uygulanacak adımlar şunlardır (Gürbüz, 2021: 142):

- Bağımsız ve düzenleyici değişkenler standardize edilir (zscore). Bu çalışmada stratejik liderlik ve çevresel türbülans değişkenlerine ait değerler standardize edilmiştir.
- Etkileşimsel etki değişkeni oluşturulur. Bu değişkenin oluşturulması için standardize edilen bağımsız ve düzenleyici değişken çarpılmalıdır. Bunun için standardize edilen stratejik liderlik ve çevresel türbülans değişkenlerine ait veriler çarpılmıştır.
- Bağımsız ve düzenleyici değişken ile birlikte etkileşim değişkeni analiz edilir ve analiz sonucunda etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması beklenir.

Analiz kısmına geçebilmek için yukarıda tanımlanan aşamalar temelinde 554 katılımcılı veri seti SPSS 26 programı yardımıyla düzenlenmiş ve stratejik liderlik (bağımsız değişken) ve çevresel türbülans (düzenleyici değişken) değerleri standardize hale getirilmiştir. Ek olarak standardize değerler çarpılarak etkileşim değişkeni oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan değerler temelinde çizilen araştırma modeli ve modele ilişkin standardize yol diyagramı şekil 3.19’da gösterilmektedir.



Şekil 3.19: Düzenleyici Modele Ait Standardize Yol Diyagramı.

Modele ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular modeldeki tüm yolların anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, Stratejik liderliğin örgütsel çevikliği olumlu yönde ($\beta=.17$, $p=.000$), çevresel türbülansın örgütsel çevikliği olumlu yönde ($\beta=.09$, $p=.025$) ve etkileşim değerinin örgütsel çevikliği olumsuz yönde ($\beta=-.22$, $p=.000$) etkilediği saptanmıştır. Bu modelde düzenleyicilik etkisinin olup olmadığına karar vermek için etkileşim değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki (bu modelde örgütsel çeviklik) etkisinin anlamlı olup olmadığı kontrol edilir. Etkileşim değişkeninin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ($\beta=-.22$, $p=.000$) anlamlı olduğu için modelde düzenleyicilik etkisinden bahsedilebilir. Modeldeki yollara ilişkin veriler tablo 3.44’te gösterilmektedir.

Tablo 3.44: Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çevresel Türbülansın Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçları

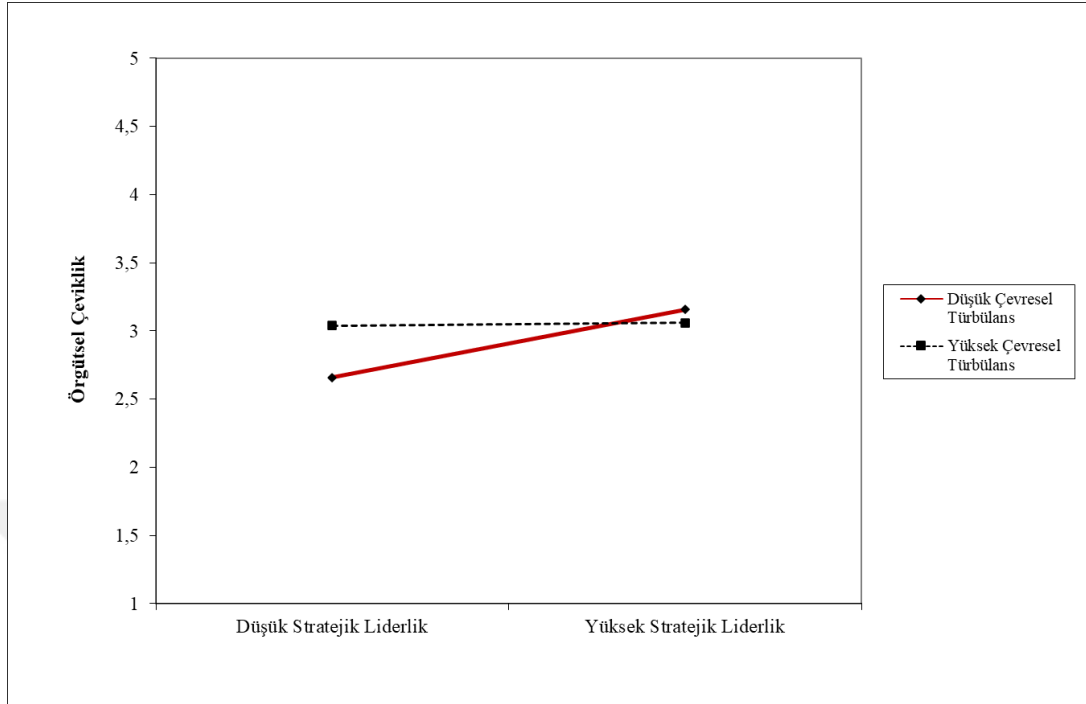
Bağımsız Değişken	Yol		Yol Değeri		Analiz Sonucu
	→	Bağımlı Değişken	Standardize β	P	
Stratejik Liderlik	→	Örgütsel Çeviklik	.17	0.000	Anlamlı
Çevresel Türbülans	→	Örgütsel Çeviklik	.09	0.025	Anlamlı
Etkileşim	→	Örgütsel Çeviklik	-.22	0.000	Anlamlı
*** p<0.001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (***p<0.001) ** p<0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (**p<0.01) * p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılık (*p<0.05) ad %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı değil (p>0.05)					

Düzenleyicilik analizinin AMOS 22 programı ile gerçekleştirilmesi neticesinde çevresel türbülansın düzenleyicilik etkisi tespit edilmiştir. Bu süreç sonrasında düzenleyicilik etkisinin detaylarını daha iyi anlayabilmek amacıyla eğim analizi (slope) yapılmıştır. Eğim analizi yapılmasının amacı çevresel türbülansın düşük ve yüksek olduğu durumlarda, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığını tespit etmektir. Bu tür bir analiz gerçekleştirmek AMOS 22 programı içerisinde mümkün olmadığı için EXCEL programı üzerinden eğim analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz için Dawson (t.y.) tarafından sunulan EXCEL şablonu kullanılmıştır. Kullanılan EXCEL şablonunun Türkçeleştirilmiş ve yapılan analize uygun şekilde içeriği doldurulmuş hali tablo 3.45'te gösterilmektedir.

Tablo 3.45: Eğim Testi Hesaplama Tablosu

Değişken İsimleri:	
Bağımsız değişken:	Stratejik Liderlik
Düzenleyici değişken:	Çevresel Türbülans
Bağımlı değişken:	Örgütsel Çeviklik
Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları:	
Bağımsız değişken:	0,13
Düzenleyici değişken:	0,07
Etkileşim:	-0,12
Sabit / Kesme:	2,978
Değişkenlerin Standart Sapması ve Ortalaması:	
Bağımsız değişkenin ortalaması:	0
Bağımsız değişkenin s.sapması:	1
Düzenleyici değişkenin ortalaması:	0
Düzenleyici değişkenin s.sapması:	1
Eğimlerin Çizileceği Değişkenin Değerleri*:	
Bağımsız değişkenin düşük değeri:	
Bağımsız değişkenin yüksek değeri:	
Düzenleyici değişkenin düşük değeri:	
Düzenleyici değişkenin yüksek değeri:	
(*Boş bırakılırsa, otomatik olarak ortalamanın üstünde ve altında bir standart sapma ile yapılacaktır.)	
İsteğe bağlı alternatif açıklama**:	
Bağımsız değişkenin düşük değeri:	Düşük Stratejik Liderlik
Bağımsız değişkenin yüksek değeri:	Yüksek Stratejik Liderlik
Düzenleyici değişkenin düşük değeri:	Düşük Çevresel Türbülans
Düzenleyici değişkenin yüksek değeri:	Yüksek Çevresel Türbülans
(** Normal “düşük/yüksek” göstergesini almak için bu hücreleri boş bırakın)	
Bağımsız değişkenin katsayısının varyansı:	0,001
Etkileşim katsayısının varyansı:	0,001
Bağımsız değişken ve etkileşim katsayılarının kovaryansı:	0
Örneklem büyüklüğü:	554
Kontrol değişkenlerinin sayısı:	3

Tablo 3.45’te gösterilen eğim tablosunda yer alan bilgiler doldurularak hesaplama işlemine geçilmiştir. İlgili veriler temelinde oluşturulan düzenleyici etkinin grafiksel görünümü şekil 3.20’de görülebilir.



Düşük çevresel türbülans: $\beta=.25$, $p=.000$

Yüksek çevresel türbülans: $\beta=.01$, $p=.823$

Şekil 3.20: Düzenleyici Etkinin Grafiksel Görünümü.

Stratejik liderliğin örgütsel çevikliğe etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik rolünü test etmek için yol analizi yapılmıştır. İlgili analiz için IBM AMOS 22 programı kullanılmıştır. Yol analizi, gözlemlenen değişkenler kullanılarak gerçekleştirilmiş ve Maximum Likelihood hesaplama tekniği tercih edilmiştir. Analiz üç aşamalı bir süreci kapsayacak şekilde tasarlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Analiz için bağımsız değişken olan stratejik liderlik ve düzenleyici değişken olan çevresel türbülans değerleri standardize edilmiştir. Yol analizine dahil edilen değişkenlerin tümü bağımsız değişken örgütsel çeviklik üzerindeki değişimin yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır ($R^2=.134$). Stratejik liderliğin örgütsel çevikliği olumlu yönde ($\beta=.17$, $p=.000$), çevresel türbülansın örgütsel çevikliği olumlu yönde ($\beta=.09$, $p=.025$) ve etkileşim değerinin örgütsel çevikliği olumsuz yönde ($\beta=-.22$, $p=.000$) etkilediği saptanmıştır. Stratejik liderlik ve çevresel türbülans değişkenlerinin etkileşimsel etkisinin de örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta=-.22$, $p=.000$).

Yapılan eğim analizinin sonuçlarının grafiksel dökümü şekil 3.21’de gösterilmiştir. Grafik ayrıntılı olarak incelendiğinde, çevresel türbülansın düşük olduğu durumlarda stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlemlenmiştir ($\beta=.25$, $p=.000$). Diğer yandan, çevresel türbülans yüksek olduğu durumlarda stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır ($\beta=.01$, $p=.823$). Sonuç olarak, çevresel türbülansın düzenleyici etkisi tespit edilmiş olup, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyicilik etkisi vardır hipotezi (H5) desteklenmiştir. Düşük çevresel türbülans durumlarında bu etki yüksek ve anlamlı iken, yüksek çevresel türbülans durumlarında anlamlı etki mevcut değildir.

3.8.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini, özümseme kapasitesinin aracılık ve çevresel türbülansın düzenleyicilik rolü bağlamında incelemiştir. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler hem teorik çerçeveyi zenginleştirmeyi hem de pratikteki liderlik uygulamalarına yönelik önemli bilgiler sunmayı hedeflemektedir. Stratejik liderliğin, örgütsel çevikliği artırma potansiyeline sahip olduğunu öne süren bu çalışma, aynı zamanda özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın bu ilişkideki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Araştırma enerji sektöründe çalışan 554 orta-üst düzey yöneticiden toplanan verilerle yürütülmüş ve stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel çeviklik, rekabetin yoğun olduğu ve sürekli değişimlerin yaşandığı enerji sektöründe kritik bir öneme sahiptir. Ancak, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar, literatürde sınırlı bir yer tutmaktadır. Mevcut çalışmalar genellikle farklı liderlik yaklaşımlarına odaklanırken (örneğin; Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Aurelio de Oliveira, Veriano Oliveira Dalla Valentina ve Possamai, 2012), stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda önemli bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışma, söz konusu alanyazına katkıda bulunma amacı güderek, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın da dahil olduğu daha geniş bir çerçevede ele almıştır. Bu yaklaşım, enerji sektörü gibi dinamik

ve sürekli değişen sektörlerde örgütsel çevikliğin nasıl artırılabilceğine dair bilgiler sağlamaktadır. Araştırma, stratejik liderliğin örgütsel çevikliği geliştirme potansiyelini ve çevresel türbülans gibi faktörlerin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığını göstererek hem teorik alana hem de uygulamaya katkıda bulunmuştur. Bu şekilde, liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen literatüre bir ek yaparak, özellikle enerji sektörüne özgü dinamikler ışığında stratejik liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın temelini oluşturan hipotezler, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ele almakta ve özümseme kapasitesi ile çevresel türbülansın bu ilişkideki potansiyel rollerini incelemektedir. Hipotezler, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini; özümseme kapasitesinin, örgütsel çeviklik üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini ve son olarak özümseme kapasitesi ile çevresel türbülansın, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisindeki aracılık ve düzenleyicilik rollerini aktarmaktadır. Hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen bulgular hem akademik literatüre katkıda bulunmakta hem de enerji sektörü gibi hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu alanlarda örgütsel stratejilerin geliştirilmesine yönelik bilgiler sunmaktadır. Hipotez testlerine ilişkin bulgular tablo 3.46’da gösterilmektedir.

Tablo 3.46: Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Bilgiler

Hipotez	Araştırma Modeli Çerçevesinde Öne Sürülen Hipotez	Sonuç
H1	Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2	Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3	Özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4	Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracı rolü vardır.	Desteklendi
H5	Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyici rolü vardır.	Desteklendi

Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Çalışma kapsamında oluşturulan H1 hipotezi, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğunu aktarmaktadır. Bu hipotezin test sonuçları, hipotezin desteklendiğini göstererek, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin gücünü vurgulamaktadır (tablo 3.46). Literatür incelendiğinde, liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, çeşitli çalışmalar tarafından ele alınmış olmakla birlikte, stratejik liderliğin bu ilişkideki belirleyici rolüne dair çok sayıda çalışmanın olmaması dikkat çekmektedir. Örgütsel çeviklik, kuruluşların hızla değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18). Stratejik liderler, vizyon belirleme, strateji geliştirme ve çalışanları bu vizyon ve stratejiler doğrultusunda harekete geçirme yeteneğine sahiptirler. Bu çalışma, stratejik liderliğin, örgütsel çevikliği artırma konusunda kritik bir faktör olabileceğini ve liderlerin bu kapasiteyi geliştirme yönündeki eylemlerinin, kuruluşların değişen dış koşullara karşı daha çevik ve esnek olmasını sağladığını ortaya koymaktadır. Sonuçlar, stratejik liderliğin örgütsel çevikliği destekleme yönündeki rolünü göstermektedir. Bu bulgular, özellikle hızlı değişimlerin ve belirsizliklerin hâkim olduğu sektörlerde (enerji sektörü gibi), stratejik liderliğin örgütsel çevikliği nasıl şekillendirebileceğine dair literatüre katkı sağlamaktadır.

Stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisi, bu çalışmada kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve araştırma sonuçları, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki pozitif etkisini güçlü bir biçimde desteklemiştir. Stratejik liderlik, liderlerin kuruluşun dış çevresini analiz etme, geleceğe yönelik vizyon oluşturma ve bu vizyonu gerçekleştirecek stratejiler geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu yetenekler, özellikle değişim ve belirsizliğin sıklıkla yaşandığı günümüz iş dünyasında, kuruluşların rekabet avantajını sürdürmeleri için önemlidir. Araştırmada, enerji sektöründe faaliyet gösteren 554 katılımcıdan (orta-üst düzey yönetici) toplanan verilerle gerçekleştirilen analizler, stratejik liderlerin, örgütlerinin çeviklik seviyelerini artırabildiğini ortaya koymuştur. Bu liderler, değişen piyasa koşullarına hızla adapte olma, yenilikçi çözümler üretme ve müşteri ihtiyaçlarına proaktif yanıtlar verme konusunda örgütlerini etkili bir şekilde yönlendirebilmektedir. Stratejik liderlik, bu

bağlamda, örgütsel çevikliği artıran bir katalizör işlevi görmekte ve kuruluşların sürekli değişen dış koşullara karşı daha hızlı ve esnek bir şekilde tepki vermesini sağlamaktadır.

Araştırma sonuçları, stratejik liderliğin örgütsel çevikliğe olan katkısının, kuruluşların iç dinamiklerini ve dış çevre ile olan etkileşimlerini yeniden şekillendirebilecek kadar güçlü olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda yapısal model ile test edilen hipotez testi sonucu standardize edilmiş regresyon değeri 0.33 olarak gözlemlenmiştir. Bu değer, stratejik liderlikteki bir puanlık artışın, örgütsel çeviklik üzerinde 0.33 puanlık bir değişime olanak tanıyacağını göstermektedir. Örgütsel çeviklik, kuruluşların değişen piyasa taleplerine hızla uyum sağlamaları, riskleri yönetmeleri ve fırsatları etkin bir şekilde değerlendirmeleri açısından kritik bir yetkinliktir. Stratejik liderler, bu yetkinliği, örgütlerine net bir yön göstererek ve çalışanları yenilikçi düşünmeye teşvik ederek desteklemektedir. Bu çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ele alarak, liderlik literatürüne katkıda bulunmuş ve özellikle değişken piyasa koşullarında kuruluşların nasıl daha çevik hale gelebileceği konusunda bilgiler sunmuştur. Stratejik liderlik, organizasyonların dış çevrelerindeki değişikliklere hızla adapte olmalarını, rekabet avantajlarını korumalarını ve piyasa dinamiklerine proaktif bir şekilde yanıt vermelerini sağlayacak yönetim yaklaşımlarını benimsemelerine yardımcı olur. Örgütsel çeviklik ise, bu adaptasyon ve yanıt verme kapasitesinin pratikteki karşılığıdır. Stratejik liderler, vizyoner yaklaşımları, etkili iletişim becerileri ve yenilikçi stratejileri ile örgütlerini çevik bir yapıya kavuşturur. Bu durum, özellikle hızla değişen ve belirsizliklerle dolu modern iş dünyasında, kuruluşların sürdürülebilir başarılarını devam ettirebilmelerinin temel bir yönüdür.

Analiz sonuçları, modelin verilere iyi bir şekilde uyduğunu ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu gösteren uyum indeksleri ile desteklenmiştir. Bu durum, araştırma modelinin teorik varsayımlarla uyumlu olduğunu ve stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini güvenilir bir şekilde yansıttığını göstermektedir. Elde edilen $\beta=0.33$ değeri, bu ilişkinin sadece var olduğunu değil, aynı zamanda pratik açıdan da önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, stratejik liderliğin örgütler için sadece bir tercih değil, aynı zamanda örgütsel çevikliği artırma ve dinamik iş

ortamlarında başarılı olma yolunda kritik bir gereklilik de olabileceğini vurgulamaktadır.

Bulgular, liderlik ve örgütsel çeviklik literatürüne katkılarda bulunmakla birlikte, yöneticilere ve karar vericilere, örgütlerini geleceğe yönlendirirken hangi liderlik özelliklerine odaklanmaları gerektiği konusunda bilgiler sağlamaktadır. Stratejik liderliğin çeşitli boyutları arasındaki dinamiklerin ve bu boyutların örgütsel çeviklik üzerindeki spesifik etkilerinin incelenmesi, gelecekteki araştırmalar için zengin bir alan sunmaktadır.

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular, literatüre dayalı bir perspektifle değerlendirildiğinde, öncü çalışmaların bulgularıyla uyum içinde olduğunu göstermektedir. Örneğin, dinamik yetenekler teorisi (Teece, Pisano ve Shuen, 1997), organizasyonların rekabet avantajını sürdürmeleri için çevresel değişikliklere hızla adapte olmalarının gerekliliğini vurgular. Bu adaptasyon sürecinde, stratejik liderliğin rolü önemlidir. Liderler, organizasyonun dış çevreye olan duyarlılığını artırarak ve iç yeteneklerini dinamik bir şekilde yeniden yapılandırarak, çevikliği ve yenilikçiliği teşvik eder. Liderler örgütsel kaynakların yönetimi ve yeniden yapılandırılması konusunda kritik roller oynar, bu sayede organizasyonun çeviklik seviyesini artırabilirler (Helfat ve Peteraf, 2003). Stratejik liderlerin, organizasyonun çevresel türbülanslara karşı koyma yeteneğini güçlendirerek, değişikliklere proaktif bir şekilde yanıt verme kapasitesini geliştirdiği belirtilir (Jaleha ve Machuki, 2018; Mahdi ve Almsafir, 2014; Riwo-Abudho, Njanja ve Ochieng, 2012). Bu çalışmanın sonuçları da literatürdeki bu önermelerle uyumludur; stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini literatürdeki çalışmalarla uyumlu bir şekilde desteklemekte ve genişletmektedir. Örgütsel çevikliği artırmanın kritik önemini vurgulayan çalışmalarla paralel olarak, stratejik liderliğin bu süreçte oynadığı rolün önemi, elde edilen bulgularla güçlenmektedir.

Stratejik Liderliğin Özümseme Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Araştırma bulguları stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM-2) analizinin sonuçları, stratejik liderlikten özümseme kapasitesine giden yolun anlamlılığını ($\beta=0.29$, $p<0.001$) doğrulayarak, H2 hipotezini destekler niteliktedir. Bu bulgular, stratejik liderlerin, kuruluşların dış çevreden bilgiyi özümsemelerini, içselleştirmelerini ve bu bilgiyi yenilikçi çözümlere dönüştürmelerini teşvik edebileceğini ortaya koymaktadır.

Özümseme kapasitesi, bir örgütün yeni ve alakalı bilgiyi tanıma, asimile etme ve ticari amaçlar için uygulama yeteneğini ifade eder (Todorova ve Durisin, 2007: 774). Bu kavram, özellikle hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş ortamlarında, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Stratejik liderlik, vizyon belirleme, stratejik yön verme ve çalışanları bu vizyon doğrultusunda harekete geçirme yeteneğine sahip liderleri ifade eder (Vera ve Crossan, 2004: 223). Bu liderlik tarzı, özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilir çünkü stratejik liderler, dış çevreden elde edilen bilginin değerini tanıyabilir ve bu bilgiyi örgütün stratejik amaçlarına uygun şekilde entegre edebilir.

Bu çalışmanın bulguları, stratejik liderliğin, örgütlerin özümseme kapasitelerini artırarak daha yenilikçi ve çevik hale gelmelerine yardımcı olabileceğini göstermektedir. Stratejik liderler, bilgi akışını teşvik ederek, öğrenmeyi destekleyen bir kültür oluşturarak ve çalışanları yeni bilgileri araştırmaya ve uygulamaya teşvik ederek, özümseme kapasitesinin gelişimine katkıda bulunabilir. Analiz bulguları, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki pozitif etkisinin, örgütlerin sürekli değişen dış çevre koşullarına adaptasyonu ve yenilikçilik kapasitesi için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bulgular, özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren örgütler için, stratejik liderliğin önemini ve özümseme kapasitesinin geliştirilmesinin, rekabetçi avantajın korunması ve artırılması için kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin stratejik liderlik gelişimine ve özümseme kapasitesini artırıcı stratejilere odaklanmaları önerilir.

Stratejik liderlik ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişkinin analizinden elde edilen bulgular, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisinin ($\beta=0.29$, $p<0.001$) literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olduğunu göstermektedir. Özümseme kapasitesi kavramı, bir örgütün dışarıdan elde ettiği bilgiyi asimile edebilme ve bu bilgiyi ticari sonuçlar için kullanabilme yeteneğini ifade eder (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu bağlamda, stratejik liderlik, örgütlerin bu yeteneği geliştirmelerine yardımcı olan önemli bir faktör olarak görülmektedir. Özümseme kapasitesi, yenilikçilik ve rekabet avantajı için kritik bir öneme sahiptir (Zahra ve George, 2002: 191). Stratejik liderler, yeni bilgilerin aranması, değerlendirilmesi ve entegrasyonu için gerekli olan organizasyonel süreçleri ve yapıları kurarak, özümseme kapasitesinin gelişimini destekleyebilir.

Crossan, Lane ve White (1999) öğrenme ve yenilik üzerine yaptıkları çalışmalarında, bilginin özümsemesi ve kullanılması sürecinde liderliğin önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Stratejik liderler, örgütsel öğrenmeyi teşvik ederek ve bilginin yayılmasını kolaylaştırarak, özümseme kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Öte yandan, stratejik liderler örgütlerin dış çevreyle uyum sağlamasını ve bu çevreden elde edilen bilgileri etkili bir şekilde kullanmasını sağlayarak, örgütsel yenilik ve çevikliğe katkı sağlamaktadır (Davies ve Davies, 2004: 30). Bu liderler, örgütlerin dış çevreden elde edilen bilgilere hızlı bir şekilde yanıt vermesini ve bu bilgileri stratejik avantajlar için kullanmasını sağlayarak, özümseme kapasitesinin gelişimini destekler.

Özümseme kapasitesi, dinamik pazarlarda yenilikçilik ve uyum sağlamak için çok önemli bir unsurdur (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-129). Yüksek özümseme kapasitesine sahip şirketler eğilimleri anlayarak, değişimleri öngörerek ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanarak bir adım önde olabilirler. Stratejik liderler, kurumlarında güçlü bir özümseme kapasitesi geliştirilmesinde çok yönlü bir rol oynarlar. Stratejik liderler, genellikle yenilikçiliğe ve uyum sağlamaya odaklanarak gelecek için net bir vizyon ortaya koyarlar. Bu vizyon, kurumun ilgili dış bilgi arayışına rehberlik eder (Gupta ve Govindarajan, 2000). Bilgi edinmeye değer veren liderler, çalışanları sürekli olarak yeni fikirler ve öğrenme fırsatları aramaya teşvik eder. Stratejik liderler özümseme kapasitesini geliştirmeye yönelik kaynak tahsisinden sorumludur. Bu

durum, eğitime, araştırma geliştirmeye yatırım yapmayı, dış uzmanlarla ağlar kurmayı ve bilgi paylaşımı için sistemler oluşturmayı içerir. Stratejik liderler özümseme kapasitesini aktif bir şekilde geliştirdiğinde, bunun kuruma sağladığı faydalar da oldukça yüksek olabilir. Güçlü bir özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar eğilimleri tespit etme, potansiyel yenilikleri belirleme ve dış bilgiyi kendilerine özgü ihtiyaçlara göre uyarlama konusunda daha başarılıdır. Sürekli olarak rakiplerden daha hızlı öğrenme ve uyum sağlama yeteneği, sürdürülebilir bir rekabet avantajının ayırt edici özelliğidir. Pazardaki aksaklıklarla ilgili yeni bilgileri hızla içselleştirebilen ve bunlara göre hareket edebilen kuruluşların çalkantılı çevrelerde güçlü kalması daha olasıdır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki olumlu etkisinin, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olduğunu ve bu ilişkinin örgütlerin yenilikçilik ve rekabetçi avantajını artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin stratejik liderlik gelişimine ve özümseme kapasitesini artırıcı stratejilere yatırım yapmaları, sürekli değişen iş dünyasında başarılı olmaları için önemlidir.

Özümseme Kapasitesinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Analiz sonuçları, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur ($\beta=0.34$, $p<0.001$). Bu bulgu, H3 hipotezini destekler nitelikte olup, özümseme kapasitesinin, örgütlerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve bu değişikliklerden avantaj sağlama yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Özümseme kapasite, özellikle yenilikçilik ve sürekli iyileştirme için temel bir öneme sahiptir (Volberda, Foss ve Lyles, 2010: 932). Örgütsel çeviklik ise, örgütün dış çevresindeki değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme kabiliyetini ifade eder (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18). Bu çalışmanın bulguları, literatürde özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklikle olan ilişkisini destekleyen çalışmalarla uyumludur. Özümseme kapasitesi, örgütlerin dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128-129). Bu yetenek, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve yenilikçi çözümler üretmelerine olanak tanır. Örgütlerin özümseme

kapasitesi ne kadar yüksekse, dış çevreden elde ettikleri bilgileri o kadar etkili bir şekilde içselleştirebilir ve uygulayabilirler. Özümseme kapasitesi, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlamaları ve yenilikçilik kapasiteleri açısından kritik bir faktördür (Todorova ve Durisin, 2007: 774). Özümseme kapasitesi yüksek olan örgütler, pazar eğilimlerini ve teknolojik gelişmeleri daha hızlı anlayıp bu değişikliklere uyum sağlayabilirler.

Örgütlerin yenilikçilik ve öğrenme kapasitesi dış kaynaklardan elde edilen bilgiyi kullanma yeteneğine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu kapsamda, özümseme kapasitesinin artırılmasının, örgütlerin değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlaması ve bu değişikliklerden avantaj elde etmesi açısından kritik olduğu söylenebilir. Daha sonraki çalışmalar (Chen, Lin ve Chang, 2009; Kostopoulos vd., 2011; Xie, Zou ve Qi, 2018), özümseme kapasitesinin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini detaylandırmış ve örgütlerin bu kapasiteyi nasıl geliştirebileceklerine dair bilgiler sunmuştur. Özümseme kapasitesi yüksek olan örgütler, dış çevreden elde ettikleri bilgileri daha etkili bir şekilde işleyebilir, bu durum yenilikçilik ve rekabet avantajını artırır. Bu çalışma, benzer bir bağlamda, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklikle doğrudan ilişkili olduğunu ve örgütlerin çevresel değişikliklere yanıt verme kapasitesini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir.

Örgütsel çeviklik kavramı, örgütlerin müşteri taleplerine, pazar eğilimlerine ve teknolojik gelişmelere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Goldman ve Nagel, 1993). Bu çalışma, özümseme kapasitesinin, örgütlerin bu tür dışsal değişikliklere adaptasyonunu ve bu süreçteki çevikliğini destekleyen bir faktör olarak önemini vurgular. Aynı zamanda bu bulgular, dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde tartışılan argümanları destekler niteliktedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler, örgütlerin hızla değişen çevrelerde rekabet avantajını koruyabilmesi için gereken rutinler ve süreçlerdir. Özümseme kapasitesi, bu dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında temel bir rol oynar çünkü yeni bilgilerin entegrasyonunu ve uygulanmasını kolaylaştırır.

Özümseme kapasitesi, kurumsal çevikliğin sağlanmasında temel bir unsurdur. Güçlü bir özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar dış çevreyi tarama, ortaya çıkan

eğilimleri belirleme ve müşteri tercihlerindeki veya rakip davranışlarındaki değişimleri anlama konusunda daha iyidir (Zahra ve George, 2002: 185-186). Bu erken algılama, bir kuruluşun rotasını proaktif olarak ayarlaması için kritik önem taşır. Yeni bilgiyi hızlı bir şekilde anlama ve özümseme yeteneği, hızlı hareket etmek için gereklidir. Güçlü özümseme kapasitesi ile kuruluşlar dış bilgileri hızla yeni ürünlere, hizmetlere veya stratejik düzenlemelere dönüştürebilir (Lane, Koka ve Pathak, 2006: 833). Özümseme kapasitesi, belirsizlik karşısında daha hızlı ve daha güvenli karar vermeyi sağlayan güçlü bir bilgi tabanı sağlar. Seçeneklerin ve sonuçların hızlı bir şekilde değerlendirilebilmesi sayesinde kuruluşlar maliyetli gecikmelerden kaçınır. Çeviklik sadece değişim için değişim demek değildir. Yüksek özümseme kapasitesi, kuruluşların bilinçli değişimler yapmasına, riski en aza indirmesine ve düzenlemelerin piyasa gerçekleriyle uyumlu olmasını sağlamasına olanak tanır. Bu durum, ani tepkiler yerine stratejik adaptasyonu teşvik eder. Yüksek özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar, yeni girişimler sırasında potansiyel sonuçları daha iyi anlayarak başarısızlık korkusunu azaltır. Özümseme kapasitesi ve kurumsal çeviklik arasındaki ilişkinin dinamik olduğunu anlamak önemlidir. Organizasyonel çevikliğin artırılması da özümseme kapasitesini artırabilir. Çevik kuruluşlar, daha düz yapıları ve çapraz fonksiyonel ekiplere verdikleri önemle, doğal olarak özümseme kapasitenin temel unsurlarından biri olan bilgi akışını iyileştirir. Deneyime odaklanan çevik kuruluşlar daha geniş bir bilgi girdisi yelpazesine maruz kalarak farklı bilgileri işleme ve kullanma becerilerini daha da geliştirirler (Ganguly, Talukdar ve Kumar, 2022; Mao vd., 2021).

Sonuç olarak, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ele alan tez çalışmasının bu kısmı, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki olumlu etkisini teyit etmekte ve özümseme kapasitesinin, örgütlerin değişen çevre koşullarına ve pazar dinamiklerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yetenekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin değişen pazar koşullarında rekabetçi kalmaları için özümseme kapasitesine yatırım yapmalarının ve bu kapasiteyi sürekli olarak geliştirmelerinin önemini göstermektedir. Bu çalışmanın bulguları, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine dair mevcut literatürü desteklemekte ve genişletmektedir.

Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolüne ilişkin yapılan analiz, bu etkide özümseme kapasitesinin rolünü desteklemiştir. Analizde kullanılan bootstrap yöntemi, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, özümseme kapasitesi vasıtasıyla anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini ortaya koymuştur ($\beta=0.077$, %95 GA [.028, .128]). Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=0.29$, $p=0.000$) ve özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta=0.27$, $p=0.000$) de anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar, stratejik liderliğin, örgütsel çevikliği artırma kapasitesinin, özümseme kapasitesi gibi önemli bir aracı mekanizma aracılığıyla etkisini göstermektedir. Stratejik liderlik, örgütlerin dışarıdan elde edilen bilgiyi etkili bir şekilde özümsemelerine ve bu bilgiyi yenilikçi uygulamalara dönüştürmelerine yardımcı olur. Bu süreç, örgütlerin değişen çevre koşullarına daha çevik bir şekilde yanıt vermelerini sağlar.

Alanyazındaki çalışmalar, özümseme kapasitesinin, örgütsel yenilik ve performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chen, Lin ve Chang, 2009; Gao, Xu ve Yang, 2008; Fosfuri ve Tribo, 2008; Tzokas vd., 2015). Bu çalışmalar, özümseme kapasitesinin, yeni bilgilerin ve teknolojilerin uygulanmasında kritik bir rol oynadığını ve örgütlerin rekabetçi avantajını sürdürmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmanın bulguları, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, örgütlerin rekabetçi ortamlarda başarılı olmaları için kritik bir faktör olduğunu desteklemektedir. Dinamik yetenekler üzerine yapılan çalışmalar da (Ambrosini ve Bowman, 2009; Laaksonen ve Peltoniemi, 2018; Winter, 2003) özümseme kapasitesinin önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmalar, örgütlerin değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde adaptasyonunu sağlayan dinamik yeteneklerin, özümseme kapasitesi gibi yetenekler üzerine inşa edildiğini belirtir. Bu bağlamda, stratejik liderliğin özümseme kapasitesini geliştirme yoluyla örgütsel çevikliği artırma kapasitesi, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynar.

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolüne dair yapılan analizin sonuçları, literatürdeki mevcut çalışmalarla uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Analiz, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi vasıtasıyla örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir dolaylı etkiye sahip olduğunu ($\beta=0.077$, %95 GA[.028, .128]) ortaya koymuştur. Bu bulgular, özümseme kapasitesinin, stratejik liderlik eylemleri ve örgütsel çeviklik arasında önemli bir bağlantı noktası olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Özümseme kapasitesi kavramı, örgütlerin dış kaynaklardan elde ettikleri bilgiyi nasıl içselleştirdiklerini ve bu bilgiyi yenilikçi uygulamalar için nasıl kullanabileceklerini açıklar (Volberda, Foss ve Lyles, 2010: 933). Bu temelde, stratejik liderlerin özümseme kapasitesini geliştirecek ortamları nasıl şekillendirebilecekleri konusunda önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Stratejik liderlik, bilgi akışını teşvik eden, öğrenmeyi destekleyen ve yenilikçi çözümleri teşvik eden bir kültürü teşvik ederek özümseme kapasitesini artırabilir. Bu çalışmanın bulguları, stratejik liderliğin özümseme kapasitesini güçlendirme yoluyla örgütlerin çevikliğini artırdığını göstermektedir.

Örgütlerin rekabet avantajını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için dış çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesi oldukça önemlidir (Yadav, Han ve Kim, 2017: 346). Özümseme kapasitesi, örgütlerin değişen çevre koşullarına hızla yanıt verebilme yeteneklerinin temel bir unsurudur (Dzhengiz ve Niesten, 2020: 881-882). Bu çalışmanın sonuçları, alanyazındaki çalışmalarla uyumlu olarak, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik için temel bir bileşen olduğunu ve stratejik liderliğin bu kapasiteyi artırma yoluyla örgütlerin çevikliğini nasıl destekleyebileceğini göstermektedir. Özümseme kapasitesi, örgütlerin rekabetçi avantaj elde etme kapasiteleri üzerinde de etkilidir (Chen, Lin ve Chang, 2009; Marcin, 2008). Özümseme kapasitesi, bilgiyi etkili bir şekilde işleme ve uygulama yeteneği ile, örgütlere çevik ve yenilikçi olmaları yolunda katkı sağlar. Analiz bulguları, özümseme kapasitesinin, örgütlerin rekabetçi bir ortamda başarılı olmaları için kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, araştırma bulguları, stratejik liderliğin ve özümseme kapasitesinin, örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir katkı sağlamaktadır. Stratejik liderlerin, özümseme kapasitesini geliştirme çabaları,

örgütlerin değişen çevre koşullarına daha çevik ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneklerini önemli ölçüde artırabilir. Bu bulgular, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için stratejik liderlik ve özümseme kapasitesine yatırım yapmalarının önemini vurgulamaktadır.

Stratejik Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinde Çevresel Türbülansın Düzenleyici Rolü

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyici rolüne dair yapılan analiz, çevresel türbülansın bu etkide anlamlı bir düzenleyici faktör olduğunu ortaya koymuştur ($\beta = -.22$, $p = .000$). Stratejik liderliğin örgütsel çevikliğe etkisi çevresel türbülansın düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Düşük çevresel türbülans durumlarında, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi daha güçlü ve anlamlıdır ($\beta = .25$, $p = .000$), ancak çevresel türbülans yüksek olduğunda bu etki anlamlılığını yitirmektedir ($\beta = .01$, $p = .823$).

Bulgular, çevresel türbülansın, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde önemli bir düzenleyici olduğunu göstermektedir. Çevresel türbülansın düşük olduğu durumlarda, stratejik liderlerin vizyoner yaklaşımları ve stratejik yönlendirmeleri örgütün çevikliğini artırma konusunda daha etkili olabilir. Bu durum, stratejik liderlerin belirsizliklerin az olduğu ve pazar koşullarının daha öngörülebilir olduğu ortamlarda örgütün hızlı ve esnek hareket etme kabiliyetini geliştirebilecek stratejik kararlar alabilecekleri anlamına gelir. Ancak çevresel türbülansın yüksek olduğu durumlarda, artan belirsizlik ve değişkenlik nedeniyle, stratejik liderliğin bu etkisi zayıflamakta ve örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisi azalmaktadır.

Araştırma bulguları, literatürde yer alan çevresel türbülans ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları destekler niteliktedir. Çevresel türbülansın veya çevresel değişimlerin organizasyonel yapı ve stratejiler üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulayan çalışmalar, örgütlerin dış çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama kapasitelerinin, liderlik yaklaşımları ve stratejik karar alma süreçleriyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Bansal ve Song, 2017; Dess ve Beard, 1984; Duncan, 1972; Shadraconis, 2013). Analiz sonuçları, örgütlerin ve liderlerin, çevresel türbülansı dikkate alarak örgütsel çeviklik stratejilerini şekillendirmeleri

gerektiğini göstermektedir. Düşük çevresel türbülans koşullarında stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin yukarı çıkarılması, yüksek türbülans durumlarında ise bu etkinin azalmasının hafifletilmesi için stratejiler geliştirilmelidir. Bu bulgular, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisini daha dinamik bir perspektifle değerlendirme ihtiyacını vurgulamakta ve çevresel türbülansın bu ilişkideki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmanın sonuçları, literatürde benzer temalara odaklanan çalışmalarla karşılaştırmalı bir değerlendirme de sunabilir. Yüksek çevresel türbülans örgütlerin stratejik planlama süreçlerini karmaşıktırır ve bu durum örgütlerin piyasadaki ve teknolojideki değişikliklere yanıt verme yeteneğini zorlaştırabilir (Bourgeois, 1985). Benzer şekilde, örgütlerin çevresel türbülansı yönetme kapasitesi dinamik yeteneklerin uygulanmasına ve örgütsel çevikliğin artırılmasına bağlıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu çalışmalar, çevresel türbülansın yüksek olduğu durumlarda stratejik liderliğin etkisinin azalabileceğine dair teorik bir temel sunmaktadır. Ayrıca, çevresel türbülans örgütlerin stratejik adaptasyon kapasitelerini önemli ölçüde etkileyebilir. Çevresel türbülansın yüksek olduğu durumlarda stratejik liderliğin adaptasyon ve çeviklik üzerindeki etkisi sınırlı olabilir.

Sonuç olarak, analiz bulguları, çevresel türbülansın stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde önemli bir düzenleyici faktör olarak işlev görebileceğini göstermektedir. Çevresel türbülansın düşük olduğu durumlarda stratejik liderlik daha etkili olabilirken, türbülansın yüksek olduğu durumlarda etkinin anlamsız çıktığı görülmüştür. Bulgular, stratejik liderlerin çevresel türbülansı dikkate alarak, örgütlerin çeviklik stratejilerini daha dinamik bir şekilde uyarlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olarak, çevresel türbülansın stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik ilişkisini anlamada önemli bir faktör olduğunu ve bu ilişkinin bağlama bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini, özümseme kapasitesinin aracı rolü ve çevresel türbülansın düzenleyici rolü bağlamında incelemiştir. Araştırma, enerji sektöründe faaliyet gösteren orta ve üst düzey yöneticilerden toplanan verilerle yürütülmüştür. Çalışma kapsamında 4 farklı değişken için alanyazında sıkça kullanılan ölçekler tercih edilmiştir. Bu ölçeklerden örgütsel çeviklik ve çevresel türbülans ölçekleri araştırma sahasına daha uygun yapıda olabilmeleri için yeniden Türkçe'ye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışmasında örgütsel çeviklik için 234, çevresel türbülans ölçeği için 232 katılımcıdan veri toplanmış ve bu veriler kullanılarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır. 2 hazır ölçek ve 2 uyarlanan ölçek ile birlikte 4 ölçeğin yer aldığı anket formu hazırlanarak 554 katılımcıdan veri toplanmıştır. Veriler araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için IBM AMOS 22 programı aracılığıyla yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda H1 hipotezi doğrulanmış, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, stratejik liderlerin vizyon belirleme, strateji geliştirme ve bu stratejileri hayata geçirme yeteneklerinin, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitelerini artırdığını göstermiştir. Stratejik liderlik, özellikle enerji sektörü gibi dinamik ve sürekli değişen piyasa koşullarında, örgütlerin çevikliğini destekleyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlerin stratejik düşünce ve planlama yetenekleri, değişen dış koşullara proaktif bir şekilde yanıt verebilmek ve bu değişiklikleri örgütün yararına kullanabilmek için kritik öneme sahiptir. Araştırma sonuçları, stratejik liderlik özelliklerinin, örgütlerin piyasa değişikliklerine adaptasyonunu ve bu süreçte karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme kabiliyetini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Örgütler, stratejik liderlik kapasitelerini geliştirerek, rekabetçi bir piyasa ortamında çevik ve yenilikçi çözümler üretebilme yeteneklerini önemli ölçüde artırabilir. Bu durum, özellikle sürekli değişim ve belirsizliklerin hâkim olduğu sektörlerde, örgütlerin sürdürülebilir başarısını destekleyen bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

Çalışmanın bağımsız değişkeni olan stratejik liderlik ve aracı değişkeni olan özümseme kapasitesi arasındaki ilişki ikinci yapısal model olarak detaylandırılmış ve analiz edilmiştir. Bu model, stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Modelin sonuçları, stratejik liderliğin özümseme kapasitesini artırıcı yönde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir, bu durum H2 hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, stratejik liderlerin, özümseme kapasitenin gelişiminde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Liderler, organizasyon içinde bilgi akışını teşvik ederek ve yenilikçi düşünmeyi destekleyerek, özümseme kapasitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum, özellikle bilgi yoğun sektörlerde, örgütlerin sürekli değişen çevre koşullarına hızlı uyum sağlayabilmelerini ve rekabet avantajlarını sürdürebilmelerini desteklemektedir. Stratejik liderliğin özümseme kapasitesi üzerindeki pozitif etkisi, örgütler için stratejik liderliğe yatırım yapmanın önemini vurgulamaktadır. Bu etkinin derinlemesine anlaşılması, örgütlerin değişen piyasa dinamiklerine ve teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanıyacak stratejik liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Araştırmanın aracı değişkeni özümseme kapasitesi ve bağımlı değişkeni örgütsel çeviklik arasındaki ilişki de analiz edilmiştir. Yapılan analiz, özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, H3 hipotezinin desteklendiğini doğrulamaktadır. Araştırma bulguları, özümseme kapasitesinin yüksek olduğu örgütlerin, piyasa ve teknolojik değişikliklere daha çevik ve etkin bir şekilde yanıt verebildiğini ortaya koymaktadır. Bu kapasite, örgütlerin yeni bilgileri entegre etme ve bu bilgileri yenilikçi çözümler üretmek için kullanma becerilerini güçlendirmekte, böylece rekabetçi piyasa koşullarında çevikliklerini artırmaktadır. Özümseme kapasitesi ve örgütsel çeviklik arasındaki bu pozitif ilişki, örgütlerin bilgi yönetimi stratejilerini geliştirme ve bu bilgileri operasyonel ve stratejik karar alma süreçlerine entegre etme kapasitelerinin önemini vurgulamaktadır. Örgütler, özümseme kapasitesini artırarak, piyasada meydana gelen değişikliklere daha hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilir ve bu şekilde sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde edebilirler.

Bu çalışmada incelenen dördüncü yapısal model, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesinin aracılık rolünü ele almıştır. Modelin sonuçları, özümseme kapasitesinin bu iki değişken arasında anlamlı bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Sonuçlar, özümseme kapasitesinin, stratejik liderlikten örgütsel çevikliğe olan etkinin bir kısmına aracılık ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, stratejik liderliğin ve özümseme kapasitesinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkileşimini daha iyi anlamak için bilgiler sunmaktadır. Stratejik liderler, özümseme kapasitesini artırarak örgütsel çevikliği güçlendirebilir, örgütlerin piyasa ve teknolojik değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini iyileştirebilir.

Araştırmanın son kısmında ise stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın düzenleyici rolü beşinci yapısal model olarak incelenmiştir. Analiz sonucunda çevresel türbülansın düzenleyici bir rolü olduğu tespit edilmiştir. Eğim analizi sonuçlarına göre, çevresel türbülans düşük olduğunda, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi daha güçlüdür. Buna karşın, çevresel türbülans yüksek olduğunda bu etki anlamlı olmamaktadır. Bu bağlamda çalışma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel türbülansın önemli bir düzenleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Çevresel türbülansın düşük olduğu durumlarda stratejik liderliğin örgütsel çevikliği desteklemede daha etkili olduğunu, ancak türbülansın yüksek olduğu durumlarda bu etkinin kaybolduğunu göstermektedir. Bu bulgular, örgütlerin çevresel türbülansa karşı daha dirençli ve çevik olmaları için stratejik liderlik yaklaşımlarını uyarlama gerekliliğini vurgulamaktadır.

Bu araştırma, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolleri ile birlikte incelerken, literatürde az sayıda çalışılan bir alanı temsil etmektedir. Stratejik liderlik, özellikle enerji sektörü gibi hızlı değişim gösteren ve yüksek belirsizlik içeren alanlarda, örgütlerin çevik ve esnek kalabilmesi için kritik bir unsur olabilir. Ancak, mevcut çalışmalar genellikle farklı liderlik yaklaşımları bağlamında örgütsel çevikliği ele almışlar ve liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkilerine odaklanmış, aracı ve düzenleyici değişkenlerin bu ilişkideki rolünü yeterince incelememiştir. Bu çalışma, özümseme kapasitesinin, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde aracı rol

oynadığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda, çevresel türbülansın bu etki üzerinde düzenleyici bir rolü olduğu da gözlemlenmiştir. Bu tespitler, yöneticilerin ve politika yapıcıların, örgütlerini daha çevik hale getirirken stratejik liderliğe bakış açıları konusunda bilgiler sağlamaktadır. Enerji sektöründe yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve piyasa dalgalanmaları, örgütlerin sürekli olarak çevrelerine uyum sağlamalarını ve yenilik yapmalarını gerektirir. Bu bağlamda, stratejik liderlerin örgüt içinde bilgi akışını yönlendirme ve yeni bilgileri entegre etme kabiliyetleri, sürdürülebilir başarı için öneme sahiptir. Araştırmanın bulguları, stratejik liderliğin, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansla olan bağıı açıklamaktadır. Bu değişkenlerin arasındaki ilişki örgütlerin değişen dış koşullara daha hızlı ve etkili yanıt verme kapasitelerini doğrudan etkileyebilir. Araştırma bulguları, liderlik ve yönetim alanındaki alanyazına katkıda bulunurken, enerji sektörü gibi hızlı değişimlerin görüldüğü sektörlerdeki uygulayıcılara da bilgi sağlamaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmada öne çıkan temel teorik öneri, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin çok boyutlu bir perspektifle incelenmesi gerektiğidir. Literatür incelendiğinde, stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki belirleyici rolüne odaklanan kapsamlı çalışmaların sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, özellikle değişkenler arası ilişkileri kapsamlı bir şekilde modellemek ve bu ilişkilerin nasıl işlediğini derinlemesine anlamak için bir fırsat sunmaktadır. Gelecekteki çalışmalar stratejik liderlik, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans gibi değişkenlerin etkileşimlerini daha geniş bir perspektifle inceleyebilir. Özellikle, bu değişkenlerin örgütsel çeviklikle olan ilişkilerini analiz eden çok boyutlu ve kapsamlı modeller geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu tür modeller, araştırmacılara değişkenler arasındaki etkileşimleri ve bunların örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde anlama fırsatı sunar. Böylece, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki karmaşık dinamikler daha etkin bir şekilde çözümlenebilir. Ayrıca, farklı endüstriler ve coğrafi konumlar üzerinde yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, bu teorilerin çeşitli bağlamlarda nasıl işlediğini görmek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tür karşılaştırmalı analizler, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarını farklı sektörel ve kültürel dinamikler ışığında değerlendirme imkânı

tanır. Bu yaklaşım, özellikle globalleşen dünya ekonomisinde farklı pazar koşullarının ve kültürel etkileşimlerin bu teoriler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için iyi bir yöntem olabilir. Bu tür geniş çaplı ve karşılaştırmalı çalışmalar, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri geniş bir ölçekte test etmemizi ve bu ilişkilerin evrensel ve belirli bir bağlama dayalı yönlerini ayırt etmemizi sağlayabilir. Bu çalışmalar, hem akademik literatürdeki bilgi birikimini zenginleştirir hem de pratik uygulamalar için sektörel ve bölgesel öneriler geliştirme konusunda yol gösterici olabilir.

Dinamik yetenekler teorisi, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalarda önemli bir çerçeve sunma potansiyeline sahiptir. Bu teorik altyapı kullanılarak, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolünü daha etkili bir şekilde çözümlemek mümkün olabilir. Sonraki araştırmalar, farklı teoriler temelinde özümseme kapasitesinin, liderlik tarafından desteklendiğinde, bir organizasyonun çevikliğini nasıl artırabileceğini ve çevresel türbülansın bu süreçte nasıl bir rol oynayabileceğini detaylıca inceleyebilir. Ek olarak, çok disiplinli yaklaşımlar bu bağlamda, farklı disiplinlerden gelen teorileri ve metodolojileri kullanarak stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalara yeni perspektifler kazandırabilir. Bu yaklaşımlar, özümseme kapasitesi ve çevresel türbülans gibi kritik değişkenleri içeren daha kapsamlı modeller geliştirmeye yardımcı olur. Bu tür modeller, organizasyonların karmaşık ve dinamik iş ortamlarında nasıl başarılı olabileceğini anlamada kritik öneme sahip olabilir. Bu genişletilmiş teorik çerçeveler, stratejik liderliğin ve örgütsel çevikliğin mevcut anlayışını derinleştirerek, pratik uygulamalar için daha sağlam temeller oluşturabilir.

Karşılaştırmalı çalışmalar, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik konularındaki araştırmalara zenginlik katarak, farklı sektörlerdeki uygulamalar ve dinamikler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya çıkarabilir. Özellikle enerji sektörü gibi hızla değişen ve çevresel faktörlere son derece duyarlı olan sektörlerle, teknoloji, sağlık hizmetleri veya üretim gibi diğer dinamik sektörler arasında yapılan karşılaştırmalı analizler, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik üzerine olan etkilerin derinlemesine anlaşılmasını sağlayabilir. Bu tür çalışmalar, sektörel özelliklere göre stratejik liderlik yaklaşımlarının nasıl varyasyon gösterdiğini ve bu farklılıkların

örgütsel çevikliğe etkisinin ne olduğunu detaylandırabilir. Aynı zamanda, liderlik pratiklerinin ve çeviklik stratejilerinin sektörler arası transfer edilebilirliği ve uyarlanabilirliği konusunda değerli bilgiler sunabilir. Araştırmacılar, sektörel rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve pazar dinamikleri gibi faktörleri dikkate alarak, stratejik liderlik ve çeviklik arasındaki ilişkileri modelleyebilirler. Bu analizler, özellikle stratejik liderlik teorilerinin ve modellerinin genel geçerliğini test etme ve belirli sektörel koşullarda özgün stratejik liderlik ve çeviklik uygulamalarını keşfetme imkânı tanıyacaktır. Karşılaştırmalı çalışmalar, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik literatürünü zenginleştirirken, uygulayıcılar için sektöre özgü stratejiler ve politikalar geliştirmede önemli bilgiler de sağlayabilir. Bu bilgiler, liderlerin ve organizasyonların, farklı sektörel zorluklar karşısında daha bilinçli ve etkili kararlar almasına yardımcı olacaktır.

Bu tez çalışması belirli bir zaman sürecini kapsamaktadır. Gelecek araştırmalar, uzun zaman dilimlerine yayılabilir. Uzun dönemli çalışmalar, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi zaman içinde incelemek için son derece değerlidir. Bu tür çalışmalar, liderlik uygulamalarının ve çevresel faktörlerin örgütlerin çeviklik kapasitesi üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde gözlemlemeyi sağlayacaktır. Liderlik stratejilerinin ve çeviklik uygulamalarının evrimini izlemek, örgütlerin nasıl uyum sağladıklarını ve değişen koşullara nasıl tepki verdiklerini anlamada kritik rol oynayacaktır. Uzun vadeli araştırmalar, örgütlerin ve liderlerin karar verme süreçlerindeki değişimlerine dair derinlemesine bir bakış sunacaktır. Bu çalışmalar, çevresel değişikliklerin, piyasa dalgalanmalarının, teknolojik yeniliklerin ve politik değişimlerin örgütsel yapılar ve liderlik davranışları üzerindeki etkilerini sürekli olarak kaydederek, gerçek zamanlı veriler de sağlayabilecektir. Ayrıca, uzun dönemli çalışmalar, çeşitli ekonomik döngüler ve kriz dönemleri boyunca stratejik liderlik uygulamalarının ve örgütsel çevikliğin nasıl değiştiğini ortaya koyabilir. Bu bilgiler, örgütlerin değişen şartlara nasıl daha etkili bir şekilde uyum sağlayabileceği konusunda stratejik kararlar alınmasına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- ABDELGAWAD, S. G., ZAHRA, S. A., SVEJENOVA, S., SAPIENZA, H. J.: 2013 “Strategic leadership and entrepreneurial capability for game change”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 20(4), 394-407.
- ABRUDAN, D. B., DAIANU, D. C., MATICIUC, M. D., RAFI, N., KALYAR, M. N.: 2022 “Strategic leadership, environmental uncertainty, and supply chain risk: An empirical investigation of the agribusiness industry”, **Agricultural Economics/Zemědělská Ekonomika**, 68(5).
- ADAIR, J.: 2005 **How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development**, Development and Learning in Organizations, 18.
- ADAIR, J.: 2005 **Etkili stratejik liderlik: meşhur liderlerin başarıya gidiş yolu**, Babıalı Kültür Yayıncılığı.
- AHMADY, G. A., MEHRPOUR, M., NIKOORAVESH, A.: 2016 “Organizational structure”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 455-462.
- AKANLE, O., ADEMUSON, A. O., SHITTU, O. S.: 2020 “Scope and limitation of study in social research”, **Contemporary issues in social research**, 105, 114.
- AKKAYA, B., TABAK, A.: 2018 “Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması”, **İş ve İnsan Dergisi** 5, no. 2: 185-206.
- AKKAYA, B., TABAK, A.: 2020 “The link between organizational agility and leadership: A research in science parks”, **Academy of Strategic Management Journal**, 19(1), 1-17.
- ALDAIR, J.: 2005 **Etkili stratejik liderlik**, (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babıalı.
- ALNUAIMI, B. K., SINGH, S. K., REN, S., BUDHWAR, P., VOROBYEV, D.: 2022 “Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy”, **Journal of Business Research**, 145, 636-648.
- ALY, M. R. Z., MATAR, S. F., “The Impact of Business Intelligence on Organization Agility The Mediating Role of Absorptive Capacity, An

- YOUSSEF, E. S. A. E. Empirical Study on Joint Venture Banks in H., HAYDER, M. M. I. Alexandria” , 41(4), 49-136.
H.: 2021
- AMBROSINI, V., “What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?”, **International journal of management reviews**, 11(1), 29-49.
BOWMAN, C.: 2009
- AMMETER, A. P., “Toward a political theory of leadership”, **The leadership quarterly**, 13(6), 751-796.
DOUGLAS, C.,
GARDNER, W. L.,
HOCHWARTER, W.
A., FERRIS, G. R.: 2002
- APPELBAUM, S. H., “The challenges of organizational agility (part CALLA, R., 1)”, **Industrial and Commercial Training**, 49(1), 6-14.
DESAUTELS, D.,
HASAN, L.: 2017
- APSALONE, M., “Socio-cultural factors and international competitiveness”, **Business, Management and Economics Engineering**, 13(2), 276-291.
ŠUMILO, Ě.: 2015
- ARICI, T., GOK, M. S.: “Examining Environmental Turbulence Intensity: A Strategic Agility and Innovativeness Approach on Firm Performance in Environmental Turbulence Situations”, **Sustainability**, 15(6), 5364.
2023,
- ARMENAKIS, A. A., “Reflections: Our journey in organizational change research and practice”, **Journal of change management**, 9(2), 127-142.
HARRIS, S. G.: 2009
- ARSAWAN, I. W. E., “Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation’s roles and strategic flexibility”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 8(3), 149.
SSY DE HARIYANTI, N. K., ATMAJA, I. M. A. D. S.,
SUHARTANTO, D.,
KOVAL, V.: 2022
- ARSLANTAŞ, C. C., “Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1). 261-286.
PEKDEMİR, I.: 2007
- ASENAHABI, B. M.: “Basics of research design: A guide to selecting appropriate research design”, **International Journal of Contemporary Applied Researches**, 6(5), 76-89.
2019

- ASHRAFI, A., RAVASAN, A. Z., TRKMAN, P., AFSHARI, S.: 2019, "The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance", **International Journal of Information Management**, 47, 1-15.
- ASRAR-UL-HAQ, M., ANWAR, S.: 2018, "The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature", **Future Business Journal**, 4(2), 179-188.
- AURÉLIO DE OLIVEIRA, M., VERIANO OLIVEIRA DALLA VALENTINA, L., POSSAMAI, O.: 2012, "Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility", **International Journal of Productivity and Performance Management**, 61(6), 653-671.
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L.: 2005, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", **The leadership quarterly**, 16(3), 315-338.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I.: (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership", **Journal of occupational and organizational psychology**, 72(4), 441-462.
- AVOLIO, B. J., ZHU, W., KOH, W., BHATIA, P.: 2004, "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance", **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(8), 951-968.
- BANSAL, P., DESJARDINE, M. R.: 2014, "Business sustainability: It is about time", **Strategic organization**, 12(1), 70-78.
- BANSAL, P., SONG, H. C.: 2017, "Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility", **Academy of Management Annals**, 11(1), 105-149.
- BARAD, M., BARAD, M.: 2018, "Definitions of strategies", **Strategies and Techniques for Quality and Flexibility**, 3-4.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S.: 2019, **Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases**, Pearson.

- BARON, R. M., KENNY, D. A.: 1986 "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", **Journal of personality and social psychology**, 51(6), 1173.
- BARREIRO, P. L., ALBANDOZ, J. P.: 2001 "Population and sample. Sampling techniques", **Management mathematics for European schools**, 1(1), 1-18.
- BARRETO, I.: 2010 "Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future", **Journal of management**, 36(1), 256-280.
- BARRON, B. G., HENDERSON, M. V., NEWMAN, P.: 1995 "Strategic leadership: A theoretical and operational definition", **Journal of Instructional Psychology**, 22(2), 178.
- BASIM, H. N., BEĞENİRBAŞ, M.: 2012 "Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, 19(1), 77-90.
- BASS, B. M.: 1985 "Leadership: Good, better, best", **Organizational dynamics**, 13(3), 26-40.
- BASS, B. M.: 1985 **Leadership and performance beyond expectations**, New York: Free Press.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J.: 1993 "Transformational leadership and organizational culture", **Public administration quarterly**, 112-121.
- BASS, B. M.: 1999 "Two decades of research and development in transformational leadership", **European journal of work and organizational psychology**, 8(1), 9-32.
- BASS, B. M., BASS, BERNARD M.: 1985 **Leadership and performance beyond expectations**, New York: Free Press
- BASS, B. M., BASS, R.: 2009 **The Bass handbook of leadership: Theory research and managerial applications**, Simon and Schuster.
- BASS, B. M., RIGGIO, R. E.: 2006 **Transformational leadership**, Psychology press.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J., ATWATER, L.: 1996 "The transformational and transactional leadership of men and women", **Applied psychology**, 45(1), 5-34.

- BATEMAN, T. S.,
CRANT, J. M.: 1993 "The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates", **Journal of organizational behavior**, 14(2), 103-118.
- BEAVERS, A. S.,
LOUNSBURY, J. W.,
RICHARDS, J. K.,
HUCK, S. W.,
SKOLITS, G. J.,
ESQUIVEL, S. L.: 2019 "Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research", **Practical Assessment Research and Evaluation**, 18(1), 6.
- BENN, P.: 2004 **Ethics. In Fundamentals of Philosophy (pp. 94-121)**, Routledge.
- BENSON ARMER, R.,
GAST, A. DAM, N. V.: 2016 "Learning at the speed of business", (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/learning-at-the-speed-of-business>
- BHATTARAI, U.,
MARASENI, T.,
APAN, A.: 2022 "Assay of renewable energy transition: A systematic literature review", **Science of The Total Environment**, 833, 155159.
- BIRASNAV, M.,
BIENSTOCK, J.: 2019 "Supply chain integration advanced manufacturing technology and strategic leadership: An empirical study", **Computers & Industrial Engineering**, 130, 142-157.
- BLACKMORE, P.,
BLACKWELL, R.: 2006 "Strategic leadership in academic development", **Studies in Higher Education**, 31(03), 373-387.
- BLAKE, R. R.,
MOUTON, J. S.: 1969 **Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development**, Reading MA: Addison-Wesley.
- BOAL, K. B.,
HOOIJBERG, R.: 2000 "Strategic leadership research: Moving on", **The Leadership Quarterly**, 11(4), 515-549.
- BOAL, K. B.,
SCHULTZ, P. L.: 2007 "Storytelling time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems", **The leadership quarterly**, 18(4), 411-428.
- BODLAJ, M., ČATER, B.: 2019 "The impact of environmental turbulence on the perceived importance of innovation and innovativeness in SMEs", **Journal of Small Business Management**, 57, 417-435.

- BOEHM, B., TURNER, R.: 2005 "Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations", **IEEE software**, 22(5), 30-39.
- BOGERS, M., LHUILLERY, S.: 2011 "A functional perspective on learning and innovation: Investigating the organization of absorptive capacity", **Industry and innovation**, 18(6), 581-610.
- BONILLA, S. H., SILVA, H. R., TERRA DA SILVA, M., FRANCO GONÇALVES, R., SACOMANO, J. B.: 2018 "Industry 4.0 and sustainability implications: A scenario-based analysis of the impacts and challenges", **Sustainability**, 10(10), 3740.
- BOONE, L. W., MAKHANI, S.: 2012 "Five necessary attitudes of a servant leader", **Review of Business**, 33(1), 83-96.
- BORNSTEIN, M. H., JAGER, J., PUTNICK, D. L.: 2013 "Sampling in developmental science: Situations shortcomings solutions and standards", **Developmental review**, 33(4), 357-370.
- BOSMA, N., STAM, E., SCHUTJENS, V.: 2006 "Creative destruction and regional competitiveness", **EIM SCALES-paper**, 200206.
- BOURGEOIS III, L. J.: 1985 "Strategic goals perceived uncertainty and economic performance in volatile environments", **Academy of management journal**, 28(3), 548-573.
- BOYNE, G. A., MEIER, K. J.: 2009 "Environmental turbulence organizational stability and public service performance", **Administration & Society**, 40(8), 799-824.
- BRIGHAM, E. F., HOUSTON, J. F.: 2013 **Fundamentals of financial management**, South-Western Cengage Learning.
- BRISLIN, R.W., LONNER, W.J., THORNDIKE, R.M.: 1973 **Cross Cultural Research Methods**, New York: John Wiley & Sons Pub.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K.: 2006 "Ethical leadership: A review and future directions", **The leadership quarterly**, 17(6), 595-616.
- BROWN, M. E., TREVIÑO, L. K.: "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **Organizational**

- HARRISON, D. A.: 2005 **behavior and human decision processes**, 97(2), 117-134.
- BROZOVIC, D.: 2018 "Strategic flexibility: A review of the literature", **International Journal of Management Reviews**, 20(1), 3-31.
- BRYMAN, A.: 1992 **Charisma and Leadership in Organizations**, Sage, London.
- BRYNJOLFSSON, E., MCAFEE, A.: 2014 The second machine age: Work progress and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & Company.
- BUDISUSETIO, D. H., SULE, E. T., FEBRIAN, E.: 2019 "Human capital strategy model for improving business unit performance based on environmental turbulence strategic leadership and organizational culture (A survey on unit business Indonesian telecommunication operator)", **Journal of Entrepreneurship Education**, 22(4), 1-11.
- BUGANZA, T., DELL'ERA, C., VERGANTI, R.: 2009 "Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: The case of mobile TLC services", **Journal of Product Innovation Management**, 26(3), 308-321.
- BURNS, J. M.: 1978 **Leadership**, New York: Harper & Row.
- BUTOLLO, F.: 2021 "Digitalization and the geographies of production: Towards reshoring or global fragmentation?", **Competition & Change**, 25(2), 259-278.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2002 "Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı", **Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi**, 32(32), 470-483.
- CALANTONE, R., GARCIA, R., DRÖGE, C.: 2003 "The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning", **Journal of product innovation management**, 20(2), 90-103.
- CAIRNS, T. D., HOLLENBACK, J., PREZIOSI, R. C., SNOW, W. A.: 1998 "A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory", **Leadership & Organization Development Journal**, 19(2), 113-116.
- CAMISÓN, C., FORÉS, B.: 2010 "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement", **Journal of Business Research**, 63(7), 707-715.

- CAMPS, J., OLTRA, V., ALDÁS-MANZANO, J., BUENAVENTURA-VERA, G., TORRES-CARBALLO, F.: 2016 “Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility”, **Human resource management**, 55(3), 363-383.
- CANNELLA JR, A. A., MONROE, M. J.: 1997 “Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers”, **Journal of management**, 23(3), 213-237.
- CANNELLA JR, A. A.: 2001 “Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy”, **Academy of Management Perspectives**, 15(3), 36-42.
- CANTARERO, M. M. V.: 2020 “Of renewable energy, energy democracy and sustainable development: A roadmap to accelerate the energy transition in developing countries”, **Energy Research & Social Science**, 70, 101716.
- CAO, Q., BAKER, J., HOFFMAN, J. J.: 2012 “The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis”, **International Journal of Production Research**, 50(2), 567-580.
- CARBONELL, P., RODRÍGUEZ-ESCUDERO, A. I., PUJARI, D.: 2009 “Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes”, **Journal of product innovation management**, 26(5), 536-550.
- CARLYLE, T.: 1869 **Heroes and hero-worship (Vol. 12)**, Chapman and Hall.
- CARPENTER, S.: 2018 “Ten steps in scale development and reporting: A guide for researchers”, **Communication methods and measures**, 12(1), 25-44.
- CARTER, D. R., CULLEN-LESTER, K. L., SOLANELLES, P., JONES, J. M., WORMINGTON, S. V.: 2023 “Uncovering Patterns of Strategic Leadership Networks to Support Organizational Agility”, In **Senior Leadership Teams and the Agile Organization** (pp. 140-165). Routledge.
- CASTANEDA, D. I., CUELLAR, S.: 2020 “Knowledge sharing and innovation: A systematic review”, **Knowledge and Process Management**, 27(3), 159-173.

- CASTAÑO, M. S., MÉNDEZ, M. T., GALINDO, M. Á.: 2015 “The effect of social, cultural and economic factors on entrepreneurship”, **Journal of business research**, 68(7), 1496-1500.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G., SOTO-ACOSTA, P., WENSLEY, A. K.: 2016 “Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility”, **Journal of Business Research**, 69(5), 1544-1549.
- CEPEDA-CARRION, G., CEGARRA-NAVARRO, J. G., JIMENEZ-JIMENEZ, D.: 2012 “The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts”, **British Journal of Management**, 23(1), 110-129.
- CH'NG, P. C., CHEAH, J., AMRAN, A.: 2021 “Eco-innovation practices and sustainable business performance: The moderating effect of market turbulence in the Malaysian technology industry”, **Journal of Cleaner Production**, 283, 124556.
- CHAKRAVARTY, A., GREWAL, R., SAMBAMURTHY, V.: 2013 “Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles”, **Information systems research**, 24(4), 976-997.
- CHAN KIM, W., MAUBORGNE, R.: 2005 “Value innovation: a leap into the blue ocean”, **Journal of business strategy**, 26(4), 22-28.
- CHANG, C. L. H., LIN, T. C.: 2015 “The role of organizational culture in the knowledge management process”, **Journal of Knowledge management**, 19(3), 433-455.
- CHAPMAN, C. B.: 1981 “The Importance of Being Ethical”, **Perspectives in Biology and Medicine**, 24(3), 422-439. <https://doi.org/10.1353/pbm.1981.0020>.
- CHEN, M. J., SMITH, K. G., GRIMM, C. M.: 1992 “Action characteristics as predictors of competitive responses”, **Management science**, 38(3), 439-455.
- CHEN, M. J., SU, K. H., TSAI, W.: 2007 “Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective”, **Academy of management Journal**, 50(1), 101-118.
- CHEN, Y. S., LIN, M. J., CHANG, C. H.: 2009 “The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and

- competitive advantage in industrial markets”, **Industrial marketing management**, 38(2), 152-158.
- CHENG, C., YANG, M.: 2017 “Enhancing performance of cross-border mergers and acquisitions in developed markets: The role of business ties and technological innovation capability”, **Journal of Business Research**, 81, 107-117.
- CHEUNG, G. W., LAU, R. S.: 2008 “Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models”, **Organizational research methods**, 11(2), 296-325.
- CHI, H. K., LAN, C. H., DORJGOTOV, B.: 2012 “The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness”, **Social Behavior and Personality: an international journal**, 40(6), 1015-1023.
- CHO, H. E., JEONG, I., KIM, E., CHO, J.: 2023 “Achieving superior performance in international markets: the roles of organizational agility and absorptive capacity”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 38(4), 736-750.
- CHRISTOPHER, M.: 2000 “The agile supply chain: competing in volatile markets”, **Industrial marketing management**, 29(1), 37-44.
- CHRISTOPHER, M., LEE, H.: 2004 “Mitigating supply chain risk through improved confidence”, **International journal of physical distribution & logistics management**, 34(5), 388-396.
- COHEN, W. M., LEVINTHAL, D. A.: 1990 “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, **Administrative science quarterly**, 35(1), 128-152.
- COMREY, A. L., LEE, H. B.: 1992 **A first course in factor analysis (2nd Edition)**, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- CONBOY, K.: 2009 “Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development”, **Information systems research**, 20(3), 329-354.
- CORTES, A. F., HERRMANN, P.: 2021 “Strategic leadership of innovation: a framework for future research”, **International Journal of Management Reviews**, 23(2), 224-243.
- COSTELLO, A. B., OSBORNE, J.: 2005 “Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis”, **Practical Assessment Research and Evaluation**, 10(1), 7.

- CRESWELL, J. W.: 2017 **Araştırma deseni: Nitel nicel ve karma yöntem yaklaşımları (Research design: Qualitative quantitative and mixed methods approaches)**, Ankara: Eğiten Kitap.
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W., WHITE, R. E.: 1999 "An organizational learning framework: From intuition to institution", **Academy of management review**, 24(3), 522-537.
- CUDECK, R.: 2000 **Exploratory factor analysis. In Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling (pp. 265-296)**, Academic Press.
- ÇAPARLAR, C. Ö., DÖNMEZ, A.: 2016 "Bilimsel araştırma nedir nasıl yapılır", **Türk J Anaesthesiol Reanim**, 44(4), 212-218.
- ÇAPIK, C.: 2014 "Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı", **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, 17(3), 196-205.
- ÇETINKAYA, F. F., AKKOCA, Y.: 2021 "Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(1), 66-84.
- ÇOBAN, Ö.: 2016 "Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi
- ÇOKLUK, Ö., ŞEKERCİOĞLU, G., BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.: 2021 **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Pegem Akademi. Ankara. 6. Baskı
- DAILY, C. M., MCDOUGALL, P. P., COVIN, J. G., DALTON, D. R.: 2002 "Governance and strategic leadership in entrepreneurial firms", **Journal of management**, 28(3), 387-412.
- DARVISHMOTEBALI, M., ALTINAY, L., KÖSEOĞLU, M. A.: 2020 "The link between environmental uncertainty, organizational agility and organizational creativity in the hotel industry", **International journal of hospitality management**, 87, 102499.
- DAVID, F. R., DAVID, F. R.: 2017 **Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach**, Pearson.

- DAVIES, B.: 2003 "Rethinking Strategy and Strategic Leadership in Schools", **Educational Management & Administration**, 31(3), 295-312. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003006>
- DAVIES, B. J., DAVIES, B.: 2004 "Strategic leadership", **School leadership & management**, 24(1), 29-38.
- DAVIES, B. J., DAVIES, B.: 2006 "Developing a model for strategic leadership in schools", **Educational Management Administration & Leadership**, 34(1), 121-139.
- DAVIES, S. W., GEROSKI, P. A.: 1997 "Changes in concentration, turbulence, and the dynamics of market shares", **Review of Economics and Statistics**, 79(3), 383-391.
- DAWSON: (T.Y.) Interpreting interaction effects, (Çevrimiçi) <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>
- DAY, D. V.: 2000 "Leadership development: A review in context", **The leadership quarterly**, 11(4), 581-613.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN, Ö. G. Z.: 2008 "Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 189-202.
- DEMİRER, S.: 2019 "Okul Yöneticilerinin Sosyal Takas Özümseme Kapasitesi Düzeyleri Ve Psikolojik Sözleşme Algıları Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- DENNING, S.: 2016 "Understanding the three laws of Agile", **Strategy & Leadership**, 44(6), 3-8.
- DESHWAL, V., ALI, M. A.: 2020 "A systematic review of various leadership theories", **Shanlax International Journal of Commerce**, 8(1), 38-43.
- DESS, G. G., BEARD, D. W.: 1984 "Dimensions of organizational task environments", **Administrative science quarterly**, 52-73.
- DEUTSCHE ENERGIE-AGENTUR (DENA): 2024 Gender Equality Research in the Turkish Energy Sector: Women's Employment Global and Local Dynamics
- DI VAIO, A., PALLADINO, R., "The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review", **Journal of business research**, 123, 220-231.

PEZZI, A., KALISZ, D.
E.: 2021

DING, Z., LI, M.,
YANG, X., XIAO, W.:
2023 “Ambidextrous organizational learning and performance: absorptive capacity in small and medium-sized enterprises”, **Management Decision** (ahead-of-print).

DINH, J. E., LORD, R.
G., GARDNER, W. L.,
MEUSER, J. D.,
LIDEN, R. C., HU, J.:
2014 “Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives”, **The leadership quarterly**, 25(1), 36-62.

DINIBUTUN, S. R.:
2020 “Leadership: A Comprehensive Review of Literature, Research and Theoretical Framework”, **Journal of Economics and Business**, 3(1), 44-64.

DIRKS, K. T., FERRIN,
D. L.: 2002 “Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice”, **Journal of applied psychology**, 87(4), 611.

DISTEFANO, C.,
HESS, B.: 2005 “Using confirmatory factor analysis for construct validation: An empirical review”, **Journal of Psychoeducational Assessment**, 23(3), 225-241.

DONALDSON, L.:
2006 “The contingency theory of organizational design: challenges and opportunities”, **Organization Design: The evolving state-of-the-art**, 19-40.

DONTHU, N.,
GUSTAFSSON, A.:
2020 “Effects of COVID-19 on business and research”, **Journal of business research**, 117, 284-289.

DOZ, Y. L.,
KOSONEN, M.: 2010 “Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal”, **Long range planning**, 43(2-3), 370-382.

DOZ, Y., KOSONEN,
M.: 2008 “The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience”, **California management review**, 50(3), 95-118.

DRIOUCHI, T.,
BENNETT, D. J.: 2012 “Real options in management and organizational strategy: A review of decision-making and performance implications”, **International Journal of Management Reviews**, 14(1), 39-62.

- DRNEVICH, P. L., CROSON, D. C.: 2013 "Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective", **MIS quarterly**, 483-509.
- DRUCKER, P.: 2017 **The age of discontinuity: Guidelines to our changing society**, Routledge.
- DUNCAN, R. B.: 1972 "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", **Administrative science quarterly**, 313-327.
- DURSUN, Y., KOCAGÖZ, E.: 2010 "Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (35), 1-17.
- DZHENGİZ, T., NIESTEN, E.: 2020 "Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities", **Journal of business ethics**, 162(4), 881-906.
- EASTERBY-SMITH, M., GRAÇA, M., ANTONACOPOULOU, E., FERDINAND, J.: 2008 "Absorptive capacity: A process perspective", **Management learning**, 39(5), 483-501.
- EDMONDSON, A.: 1999 "Psychological safety and learning behavior in work teams", **Administrative science quarterly**, 44(2), 350-383.
- EGGERS, J. P., PARK, K. F.: 2018 "Incumbent adaptation to technological change: The past present and future of research on heterogeneous incumbent response", **Academy of Management Annals**, 12(1), 357-389.
- EISENHARDT, K. M.: 1989 "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", **Academy of Management Journal**, 32(3), 543-576.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A.: 2000 "Dynamic capabilities: what are they?", **Strategic management journal**, 21(10-11), 1105-1121.
- ELENKOV, D. S., JUDGE, W., WRIGHT, P.: 2005 "Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study", **Strategic management journal**, 26(7), 665-682.

- ENERJİ VE TABİİ KAYANLAR BAKANLIĞI: 2024 Bilgi Merkezi, (Çevrimiçi) <https://enerji.gov.tr/bilgi-merkezi-enerji-elektrik>
- ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI: 2024 İlgili Kuruluşlar, (Çevrimiçi) <https://enerji.gov.tr/ilgili-kuruluslar>
- ERCAN, İ., İSMET, K. A. N.: 2004 “Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30(3), 211-216.
- EVA, N., ROBIN, M., SENDJAYA, S., VAN DIERENDONCK, D., LIDEN, R. C.: 2019 “Servant leadership: A systematic review and call for future research”, **The leadership quarterly**, 30(1), 111-132.
- FABAC, R.: 2010 “Complexity in organizations and environment-adaptive changes and adaptive decision-making”, **Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS**, 8(1), 34-48.
- FABRIGAR, L. R., WEGENER, D. T., MACCALLUM, R. C., STRAHAN, E. J.: 1999 “Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research”, **Psychological methods**, 4(3), 272.
- FAIRCHILD, A. J., MCQUILLIN, S. D.: 2010 “Evaluating mediation and moderation effects in school psychology: A presentation of methods and review of current practice”, **Journal of school psychology**, 48(1), 53-84.
- FAN, Y., CHEN, J., SHIRKEY, G., JOHN, R., WU, S. R., PARK, H., SHAO, C.: 2016 “Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review”, **Ecological Processes**, 5, 1-12.
- FELDMAN, E. R.: 2020 “Corporate strategy: Past present and future”, **Strategic Management Review**, 1(1), 179-206.
- FELIPE, C. M., ROLDÁN, J. L., LEAL-RODRÍGUEZ, A. L.: 2016 “An explanatory and predictive model for organizational agility”, **Journal of Business Research**, 69(10), 4624-4631.
- FERNÁNDEZ, P., DEL RÍO, M. L., VARELA, J., BANDE, B.: 2010 “Relationships among functional units and new product performance: The moderating effect of technological turbulence”, **Technovation**, 30(5-6), 310-321.

- FERREIRA, M. P., SERRA, F. A. R., REIS, N. R.: 2011 "On the adaptation of the firm's strategies to the international business environment: a knowledge-based and evolutionary perspective", **European Journal of International Management**, 5(6), 633-655.
- FERRERAS-MÉNDEZ, J. L., NEWELL, S., FERNÁNDEZ-MESA, A., ALEGRE, J.: 2015 "Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity", **Industrial Marketing Management**, 47, 86-97.
- FERRIS, G. R., TREADWAY, D. C., KOLODINSKY, R. W., HOCHWARTER, W. A., KACMAR, C. J., DOUGLAS, C., FRINK, D. D.: 2005 "Development and validation of the political skill inventory", **Journal of management**, 31(1), 126-152.
- FIEDLER, F. E.: 1967 **A Theory Of Leadership Effectiveness**, Mcgraw-Hill Series In Management, New York
- FINCH, B. J.: 2007 "Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer feedback and risk", **Journal of Operations Management**, 25(5), 985-997.
- FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C., CANNELLA, A. A.: 2009 Strategic leadership: Theory and research on executives top management teams and boards. Oxford University Press USA.
- FITZNER, K.: 2007 "Reliability and validity a quick review", **The Diabetes Educator**, 33(5), 775-780.
- FLATTEN, T. C., ENGELLEN, A., ZAHRA, S. A., BRETTEL, M.: 2011 "A measure of absorptive capacity: Scale development and validation", **European Management Journal**, 29(2), 98-116.
- FLATTEN, T., ADAMS, D., BRETTEL, M.: 2015 "Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis", **Journal of World Business**, 50(3), 519-534.
- FOSFURI, A., TRIBÓ, J. A.: 2008 "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", **Omega**, 36(2), 173-187.

- FOSSO WAMBA, S., MISHRA, D.: 2017 "Big data integration with business processes: a literature review", **Business Process Management Journal**, 23(3), 477-492.
- FRIDMAN, A.: 2015 4 Reasons Speed Is Everything in Business (Çevrimiçi) <https://www.inc.com/adam-fridman/4-reasons-speed-is-everything-in-business.html>
- GAGEL, G.: 2017 "The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review", In **Academy of Management Proceedings** (Vol. 2017 No. 1, p. 10895). Briarcliff Manor NY 10510: Academy of Management.
- GANGULY, A., TALUKDAR, A., KUMAR, C.: 2022 "Absorptive capacity and disruptive innovation: the mediating role of organizational agility", **IEEE Transactions on Engineering Management**.
- GAO, S., XU, K., YANG, J.: 2008 "Managerial ties absorptive capacity and innovation", **Asia Pacific Journal of Management**, 25(3), 395-412.
- GARDNER, H.: 1999 **Intelligence Reframed—Multiple Intelligences for the 21st Century**. New York: Basic Books.
- GEBAUER, H., KOWALKOWSKI, C.: 2012 "Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures", **Journal of Business & Industrial Marketing**, 27(7), 527-537.
- GEIER, M. T.: 2016 "Leadership in extreme contexts: transformational leadership performance beyond expectations?", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 23(3), 234-247.
- GILBERT, C.: 2003 **The disruption opportunity**. Mit Sloan Management Review.
- GOLDMAN, S. L., NAGEL, R. N.: 1993 "Management technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing", **International Journal of Technology Management**, 8(1-2), 18-38.
- GOLDMAN, S. L., NAGEL, R. N., PREISS, K.: 1995 "Agile competitors and virtual organizations", **Manufacturing review**, 8(1), 59-67.
- GORETZKO, D., PHAM, T. T., BÜHNER, M.: 2021 "Exploratory factor analysis: Current use methodological developments and recommendations for good practice", **Current psychology**, 40, 3510-3521.

- GORETZKO, D., SIEMUND, K., STERNER, P.: 2024 "Evaluating model fit of measurement models in confirmatory factor analysis", **Educational and Psychological Measurement**, 84(1), 123-144.
- GRAEN, G. B., UHLBIEN, M.: 1995 "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", **The leadership quarterly**, 6(2), 219-247.
- GRANT, R. M.: 1991 "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", **California management review**, 33(3), 114-135.
- GREENLEAF, R.: 2007 **The Servant as Leader**, In Zimmerli, W. C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) **Corporate Ethics and Corporate Governance**. Springer Berlin Heidelberg.
- GREENLEAF, R. K.: 2002 **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. Paulist Press.
- GREVE, G., ENGELEN, A., BRETTTEL, M.: 2009 "An integrative view on absorptive capacity and national culture", **International Journal of Business Studies**, 17(1), 19-43.
- GUIMARAES, T., THIELMAN, B., GUIMARAES, V. C., CORNICK, M.: 2016 "Absorptive capacity as moderator for company innovation success", **International Journal of the Academic Business World**, 10(2), 1-18.
- GUNASEKARAN, A.: 1998 "Agile manufacturing: enablers and an implementation framework", **International journal of production research**, 36(5), 1223-1247.
- GUNASEKARAN, A.: 1999 "Agile manufacturing: a framework for research and development", **International journal of production economics**, 62(1-2), 87-105.
- GUNUC, S., KUZU, A.: 2015 "Student engagement scale: development, reliability and validity", **Assessment & Evaluation in Higher Education**, 40(4), 587-610.
- GUPTA, A. K., GOVINDARAJAN, V.: 2000 "Knowledge flows within multinational corporations", **Strategic management journal**, 21(4), 473-496.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.: 2018 **Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz**. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 5. Baskı.

- GÜRBÜZ, S.: 2021 AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler. Seçkin Yayınları. Ankara. 2. Baskı
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. A.: 1984 "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers", **Academy of management review**, 9(2), 193-206.
- HAMMER, M., CHAMPY, J.: 2009 Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution. Zondervan.
- HANDOKO, F., SMITH, A., BURVILL, C.: 2014 "The role of government, universities, and businesses in advancing technology for SMEs' innovativeness", **Journal of Chinese Economic and Business Studies**, 12(2), 171-180.
- HARRAF, A., WANASIKA, I., TATE, K., TALBOTT, K.: 2015 "Organizational agility", **Journal of Applied Business Research (JABR)**, 31(2), 675-686.
- HARRISON, E. F., PELLETIER, M. A.: 1997 "CEO perceptions of strategic leadership", **Journal of Managerial Issues**, 299-317.
- HAX, A. C., MAJLUF, N. S.: 1984 "The corporate strategic planning process", **Interfaces**, 14(1), 47-60.
- HAYES, A. F.: 2009 "Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium", **Communication monographs**, 76(4), 408-420.
- HEALE, R., TWYLCROSS, A.: 2015 "Validity and reliability in quantitative studies", **Evidence-based nursing**, 18(3), 66-67.
- HELFAT, C. E., PETERAF, M. A.: 2003 "The dynamic resource-based view: Capability lifecycles", **Strategic management journal**, 24(10), 997-1010.
- HERNANDEZ, M.: 2012 "Toward an understanding of the psychology of stewardship", **Academy of management review**, 37(2), 172-193.
- HIGGS, M.: 2003 "How can we make sense of leadership in the 21st century?", **Leadership & organization development journal**, 24(5), 273-284.
- HIGHSMITH, J.: 2009 **Agile project management: creating innovative products**, Pearson education.

- HILL, C. W., SCHILLING, M. A., JONES, G. R.: 2017 **Strategic management: An integrated approach: Theory & cases.** Cengage Learning.
- HITT, M. A., DUANE, R.: 2002 "The essence of strategic leadership: Managing human and social capital", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 3-14.
- HITT, M. A., HAYNES, K. T., SERPA, R.: 2010 "Strategic leadership for the 21st century", **Business Horizons**, 53, 437-444.
- HOGAN, R., KAISER, R. B.: 2005 "What we know about leadership", **Review of general psychology**, 9(2), 169-180.
- HOLLANDER, E. P.: 1979 "The Impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership", **Journal of Management**, 5(2), 157-165. <https://doi.org/10.1177/014920637900500206>
- HOLSAPPLE, C. W., LI, X.: 2008 Understanding organizational agility: a work-design perspective. Lexington: Gatton College of Business and Economics University of Kentucky.
- HOOPER, D.: 2012 'Exploratory Factor Analysis' in Chen, H. (Ed.) Approaches to Quantitative Research – Theory and its Practical Application: A Guide to Dissertation Students. Cork, Ireland: Oak Tree Press.
- HOUSE, R. J.: 1977 **A theory of charismatic leadership, In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.) Leadership: The cutting edge (pp. 189-207),** Carbondale IL: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R. J., ADITYA, R. N.: 1997 "The social scientific study of leadership: Quo vadis?", **Journal of management**, 23(3), 409-473.
- HOUSE, R. J., WRIGHT, N. S., ADITYA, R. N.: 1997 "Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory", In P.C. Earley, M. Erez (Eds.), **New perspectives on international industrial/organizational psychology**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 535-625.
- HOWARD, M. C.: 2016 "A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve?", **International journal of human-computer interaction**, 32(1), 51-62.

- HOX, J. J.: 2021 "Confirmatory factor analysis", **The encyclopedia of research methods in criminology and criminal justice**, 2, 830-832.
- HUNG, K. P., CHOU, C.: 2013 "The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence", **Technovation**, 33(10-11), 368-380.
- IEA: 2023 "World Energy Outlook 2023". IEA, Paris, (Çevrimiçi) <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023> Licence: CC BY 4.0 (report); CC BY NC SA 4.0 (Annex A)
- IEA (2023). "World Energy Outlook 2023. International Energy Agency", (Çevrimiçi) <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>
- IEA: 2023 "World Energy Investment 2023", (Çevrimiçi) <https://www.iea.org/reports/world-energy-investment-2023>
- IMENDA, S.: 2014 "Is there a conceptual difference between theoretical and conceptual frameworks?", **Journal of social sciences**, 38(2), 185-195.
- INGLEHART, R.: 1997 "Modernization, postmodernization, and changing perceptions of risk", **International Review of Sociology**, 7(3), 449-459.
- IQBAL, Q., PIWOWAR-SULEJ, K.: 2022 "Sustainable leadership, environmental turbulence, resilience, and employees' wellbeing in SMEs", **Frontiers in psychology**, 13, 939389.
- IRELAND, R. D., HITT, M. A.: 1999 "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", **Academy of Management Perspectives**, 13(1), 43-57.
- IRENA: 2020 "World Energy Transitions Outlook 2022", (Çevrimiçi) <https://www.irena.org/Digital-Report/World-Energy-Transitions-Outlook-2022>
- İSO500: 2022 "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", (Çevrimiçi) <https://iso500.org.tr/>
- İSO: 2024 "Üye Firmalar". (Çevrimiçi) <https://www.iso.org.tr/>

- İSO: 2024 “Tarihçe ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri”, (Çevrimiçi)
<https://www.iso.org.tr/kurumsal/tarihce-ve-turkiye-ekonomisindeki-yeri/>
- İTO: 2024 “Meslek Grubu Üye Firmaları”, (Çevrimiçi)
<https://www.ito.org.tr/tr/meslek-komiteleri/uye-firmalar/enerji>
- JACKSON, M., JOHANSSON, C.: 2003 “An agility analysis from a production system perspective”, **Integrated Manufacturing Systems**, 14(6), 482-488.
- JACOBS, R., WASHINGTON, C.: 2003 “Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research”, **Human Resource Development International**, 6(3), 343-354.
- JALEHA, A. A., MACHUKI, V. N.: 2018 “Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature”, **European Scientific Journal**, 14(35), 124-149.
- JANE ZHAO, Z., ANAND, J.: 2009 “A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry”, **Strategic management journal**, 30(9), 959-983.
- JANSEN, J. J., VAN DEN BOSCH, F. A., VOLBERDA, H. W.: 2005 “Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?”, **Academy of management journal**, 48(6), 999-1015.
- JANSEN, J. J., VERA, D., CROSSAN, M.: 2009 “Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism”, **The leadership quarterly**, 20(1), 5-18.
- JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K.: 1993 “Market orientation: antecedents and consequences”, **Journal of marketing**, 57(3), 53-70.
- JEANS, M.: 1998 “Bridging the S-Curve Gap”, In A. Kakabadse, F. Nortier, N. B. Abramovici (eds), **Success in Sight**, pp. 123-139. London: International Thompson Business Press.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., SANZ-VALLE, R.: 2011 “Innovation, organizational learning, and performance”, **Journal of business research**, 64(4), 408-417.

- JOHANSSON-STENMAN, O.: 1998 "The importance of ethics in environmental economics with a focus on existence values", **Environmental and Resource Economics**, 11, 429-442.
- JOINER, B.: 2008 "Leadership agility: five levels of mastery", **Strategic Direction**, 24(10).
- JOINER, B.: 2019 "Leadership Agility for organizational agility", **Journal of Creating Value**, 5(2), 139-149.
- JONES, O.: 2006 "Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role", **Management Learning**, 37(3), 355-376.
- KADAM, P., BHALERAO, S.: 2010 "Sample size calculation", **International journal of Ayurveda research**, 1(1), 55.
- KAFETZOPOULOS, D., PSOMAS, E., SKALKOS, D.: 2020 "Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty", **European Journal of Innovation Management**, 23(5), 856-876.
- KALE, E., AKNAR, A., BAŞAR, Ö.: 2019 "Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility", **International journal of hospitality management**, 78, 276-283.
- KANO, Y.: 1997 "Exploratory factor analysis with a common factor with two indicators", **Behaviormetrika**, 24, 129-145.
- KAPLAN, A. M., HAENLEIN, M.: 2010 "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media", **Business horizons**, 53(1), 59-68.
- KAPLAN, M.: 2020 "Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi. Konya
- KARTAL, S. K., DIRLIK, E. M.: 2016 "Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi Ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 16(4), 1865-1879.
- KASH, B. A., SPAULDING, A., GAMM, L. D., JOHNSON, C.: 2014 "Leadership, culture, and organizational technologies as absorptive capacity for innovation and transformation in the healthcare sector: A framework for research", **Change Management**, 13(1), 1-13.

- KASTELLI, I., DIMAS, P., STAMOPOULOS, D., TSAKANIKAS, A.: 2022 “Linking digital capacity to innovation performance: The mediating role of absorptive capacity”, **Journal of the Knowledge Economy**, 1-35.
- KHAIRY, H. A., BAQUERO, A., AL-ROMEEDY, B. S.: 2023 “The Effect of Transactional Leadership on Organizational Agility in Tourism and Hospitality Businesses: The Mediating Roles of Organizational Trust and Ambidexterity
- KHALID, Z., MADHAKOMALA, R., PURWANA, D.: 2020 “How Leadership And Organizational Culture Shape Organizational Agility In Indonesian SMEs??”, **IJHCM (International Journal of Human Capital Management)**, 4(2), 49-63.
- KHODASHENAS, B., GÜNEY, S., GÜRÜL, B.: 2020 “Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi”, **International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, 7(60), 2978-2988.
- KHOSHLAHN, M., ARDABILI, F. S.: 2016 “The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 142-149.
- KLINE, P.: 1994 **An Easy Guide to Factor Analysis**, New York: Routledge.
- KILINÇKAYA, B.: 2013 “İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- KIM, H. Y.: 2013 “Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis”, **Restorative dentistry & endodontics**, 38(1), 52.
- KISANGA, D., IRESON, G.: 2016 “Test of e-Learning Related Attitudes (TeLRA) scale: Development, reliability and validity study”, **International Journal of Education and Development using ICT**, 12(1).
- KOH, E. T., OWEN, W. L.: 2000 **Descriptive Research and Qualitative Research, In Introduction to Nutrition and Health Research**, Springer, Boston, MA.
- KOMIVES, S. R., LUCAS, N., MCMAHON, T. R.: 2009 **Exploring leadership: For college students who want to make a difference**, John Wiley & Sons, San Francisco.

- KONTOGHIORGHES, C., AWBRE, S. M., FEURIG, P. L.: 2005 "Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance", **Human resource development quarterly**, 16(2), 185-212.
- KOSE, M. A., OTROK, C., PRASAD, E.: 2012 "Global business cycles: convergence or decoupling?", **International economic review**, 53(2), 511-538.
- KOSTOPOULOS, K., PAPALEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., IOANNOU, G.: 2011 "Absorptive capacity, innovation, and financial performance", **Journal of business research**, 64(12), 1335-1343.
- KOTLER, P., KELLER, K. L., ANCARANI, F., COSTABILE, M.: 2014 **Marketing management 14/e**. Pearson.
- KOTTER, J. P.: 2007 **Leading change: Why transformation efforts fail, In Museum management and marketing (pp. 20-29)**, Routledge.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z.: 2006 **The leadership challenge (Vol. 3)**, John Wiley & Sons.
- KOZUBIKOVA, L., KOTASKOVA, A., DVORSKÝ, J., KLJUČNIKOV, A.: 2019 "The Impact of Political Factors' Perception on suitability of international business environment: The Case of Startups", **Economics & Sociology**.
- KUIVALAINEN, O., SUNDQVIST, S., PUUMALAINEN, K., CADOGAN, J. W.: 2004 "The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: are knowledge-based firms different?", **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 21(1), 35-50.
- KULKOV, I.: 2021 "The role of artificial intelligence in business transformation: A case of pharmaceutical companies", **Technology in Society**, 66, 101629.
- KUMAR, S., SETH, A.: 2001 "Knowledge absorptive capacity and the theory of the diversified firm", In **Academy of Management Proceedings** (Vol. 2001, No. 1, pp. E1-E6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- KUMKALE, Ī.: 2022 **Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility**. Springer Nature.

- KUŞ, H.: 2023 “İSO 500'de 3 yeni giriş ile enerji şirketi sayısı 23'e yükseldi”, (Çevrimiçi) <https://www.platinonline.com/>
- LAAKSONEN, O., “The essence of dynamic capabilities and their measurement”, **International Journal of Management Reviews**, 20(2), 184-205.
- PELTONIEMI, M.: 2018
- LAKENS, D.: 2022 “Sample size justification”, **Collabra: psychology**, 8(1), 1-28, 33267.
- LANE, P. J., KOKA, B. R., PATHAK, S.: 2006 “The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct”, **Academy of management review**, 31(4), 833-863.
- LANE, P. J., SALK, J. E., LYLES, M. A.: 2001 “Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures”, **Strategic management journal**, 22(12), 1139-1161.
- LAVALLE, S., LESSER, E., SHOCKLEY, R., HOPKINS, M. S., KRUSCHWITZ, N.: 2011 “Big data, analytics and the path from insights to value”, **MIT Sloan Management Review**, 52(2), 21.
- LAWTON, T. C., DOH, J. P., RAJWANI, T.: 2014 **Aligning for advantage: Competitive strategies for the political and social arenas**, Oxford University Press.
- LEE, J. Y., WELLIVER, M. C.: 2018 “The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment”, **European Journal of Training and Development**, 42(9), 558-576.
- LEE, J., LEE, H., PARK, J. G.: 2014 “Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service”, **Information Technology & People**, 27(3), 366-386.
- LEE, J., SUH, T., ROY, D., BAUCUS, M.: 2019 “Emerging technology and business model innovation: the case of artificial intelligence”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 5(3), 44.
- LEITHWOOD, K., JANTZI, D.: 2005 “Transformational leadership”, In **The essentials of school leadership**, 31-43.

- LEWIN, A. Y., MASSINI, S., PEETERS, C.: 2011 "Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines", **Organization Science**, 22(1), 81-98.
- LI, C. H.: 2016 "Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares", **Behavior research methods**, 48, 936-949.
- LIAO, J., WELSCH, H., STOICA, M.: 2003 "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs", **Entrepreneurship Theory and practice**, 28(1), 63-86.
- LIAO, T. J., YU, C. M. J.: 2013 "The impact of local linkages, international linkages, and absorptive capacity on innovation for foreign firms
- LICHTENTHALER, U., LICHTENTHALER, E.: 2010 "Technology transfer across organizational boundaries: absorptive capacity and desorptive capacity", **California Management Review**, 53(1), 154-170.
- LIU, H., KE, W., WEI, K. K., HUA, Z.: 2013 "The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility", **Decision support systems**, 54(3), 1452-1462.
- LOVE, P. E., TEO, P., DAVIDSON, M., CUMMING, S., MORRISON, J.: 2016 "Building absorptive capacity in an alliance: Process improvement through lessons learned", **International Journal of Project Management**, 34(7), 1123-1137.
- LU, Y., RAMAMURTHY, K.: 2011 "Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination", **MIS quarterly**, 931-954.
- MAAK, T., PLESS, N. M.: 2006 **Responsible leadership: A relational approach, In Responsible leadership (pp. 33-53)**, Routledge.
- MACCALLUM, R. C., AUSTIN, J. T.: 2000 "Applications of structural equation modeling in psychological research", **Annual review of psychology**, 51(1), 201-226.
- MAGHROORI, R., ROLLAND, E.: 1997 "Strategic Leadership: The Art of Balancing Organizational Mission with Policy, Procedures and External Environment", **Journal of Leadership Studies**, 4(2), 62-81. <https://doi.org/10.1177/107179199700400207>

- MAHDI, O. R.,
ALMSAFIR, M. K.: 2014
"The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 129, 289-296.
- MAHMOOD, S. A.,
MOHAMMED, A. A.,
THARI, W. S.: 2023
"The Impact of Strategic Leadership in Achieving Organizational Agility: an Analytical Research in The Office of Anbar Governorate", **Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences**, 19(61 part 2).
- MAJID, A., YASIR, M.,
YOUSAF, Z.,
QUDRATULLAH, H.: 2019
"Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 31(8), 3077-3096.
- MANFREDA, A.,
KOVACIC, A.,
ŠTEMBERGER, M. I.,
TRKMAN, P.: 2014
"Absorptive capacity as a precondition for business process improvement", **Journal of Computer Information Systems**, 54(2), 35-43.
- MAO, H., LIU, S.,
ZHANG, J., ZHANG, Y.,
GONG, Y.: 2021
"Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity", **Information Technology & People**, 34(1), 421-451.
- MARCIN, K.: 2008
"How does FDI inflow affect productivity of domestic firms? The role of horizontal and vertical spillovers, absorptive capacity and competition", **The Journal of International Trade & Economic Development**, 17(1), 155-173.
- MARDIA, K. V.: 1970
"Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications", **Biometrika**, 57(3), 519-530.
- MARHRAOUI, M.,
MANOUAR, A.: 2018
"IT Innovation and Firm's Sustainable Performance: The Intermediary Role of Organizational Agility – An Empirical Study", **International Journal of Information Engineering and Electronic Business**, 10, 1-7.
- MARKIDES, C.: 2006
"Disruptive innovation: In need of better theory", **Journal of product innovation management**, 23(1), 19-25.

- MARTIN, R., EPITROPAKI, O.: 2001 "Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes", **Group processes & intergroup relations**, 4(3), 247-262.
- MARTINEZ-SANCHEZ, A., LAHOZ-LEO, F.: 2018 "Supply chain agility: a mediator for absorptive capacity", **Baltic Journal of Management**, 13(2), 264-278.
- MARTÍNEZ-SÁNCHEZ, A., JOSÉ VELA-JIMÉNEZ, M., PÉREZ-PÉREZ, M., DE-LUIS-CARNICER, P.: 2008 "Workplace flexibility and innovation: The moderator effect of inter-organizational cooperation", **Personnel Review**, 37(6), 647-665.
- MASKELL, B.: 2001 "The age of agile manufacturing", **Supply Chain Management: An International Journal**, 6(1), 5-11.
- MAVONDO, F. T.: 1999 "Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance", **Journal of strategic marketing**, 7(4), 237-250.
- MCAVOY, J., BUTLER, T.: 2009 "The role of project management in ineffective decision making within Agile software development projects", **European Journal of Information Systems**, 18(4), 372-383.
- MCCANN, J., SELSKY, J., LEE, J.: 2009 "Building agility, resilience, and performance in turbulent environments", **People & Strategy**, 32(3), 44-51.
- MCEWAN, B.: 2020 "Sampling and validity", **Annals of the International Communication Association**, 44(3), 235-247.
- MCHUGH, O., CONBOY, K., LANG, M.: 2011 "Agile practices: The impact on trust in software project teams", **IEEE software**, 29(3), 71-76.
- MCNEISH, J., MANN, I. J. S.: 2010 "Knowledge sharing and trust in organizations", **IUP Journal of Knowledge Management**, 8.
- MCSHERRY, W., DRAPER, P., KENDRICK, D.: 2002 "The construct validity of a rating scale designed to assess spirituality and spiritual care", **International journal of nursing studies**, 39(7), 723-734.

- MEINHARDT, R., JUNGE, S., WEISS, M.: 2018 "The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: a review and research agenda", **Management Review Quarterly**, 68, 195-235.
- MELLINGER, C. D., HANSON, T. A.: 2020 "Methodological considerations for survey research: Validity, reliability and quantitative analysis", **Linguistica Antverpiensia, New Series: Themes in Translation Studies**, 19, 172-190.
- MENGUC, B., AUH, S., OZANNE, L.: 2010 "The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance", **Journal of business ethics**, 94, 279-298.
- MESSENGER, J.: 2018 "Working time and the future of work", **ILO future of work research paper series**, 6(8), 33-37.
- MILLS, M. P.: 2019 **The new energy economy: An exercise in magical thinking**, The Manhattan Institute: New York, NY, USA.
- MINBAEVA, D., PEDERSEN, T., BJÖRKMAN, I., FEY, C. F., PARK, H. J.: 2003 "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM", **Journal of international business studies**, 34, 586-599.
- MINGUZZI, A., PASSARO, R.: 2001 "The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms", **Journal of Business Venturing**, 16(2), 181-207.
- MINTZBERG, H.: 2000 **The rise and fall of strategic planning**, Pearson Education.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. B.: 2020 **Strategy safari**, Pearson UK.
- MISHRA, M.: 2016 "Confirmatory factor analysis (CFA) as an analytical technique to assess measurement error in survey research: A review", **Paradigm**, 20(2), 97-112.
- MORRELL, K., HARTLEY, J.: 2006 "A model of political leadership", **Human Relations**, 59(4), 483-504.
- MRUGALSKA, B., AHMED, J.: 2021 "Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review", **Sustainability**, 13(15), 8272.

- MUDAMBI, R., NAVARRA, P.: 2002 "Institutions and international business: a theoretical overview", **International Business Review**, 11(6), 635-646.
- NAFEI, W. A.: 2016 "Organizational agility: The key to organizational success", **International Journal of Business and Management**, 11(5), 296-309.
- NANDAKUMAR, M. K., GHOBADIAN, A., O'REGAN, N.: 2010 "Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure", **Management decision**, 48(6), 907-939.
- NAQSHBANDI, M. M., TABCHE, I.: 2018 "The interplay of leadership absorptive capacity and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model", **Technological Forecasting and Social Change**, 133, 156-167.
- NASR, L., BURTON, J., GRUBER, T.: 2018 "Developing a deeper understanding of positive customer feedback", **Journal of Services Marketing**, 32(2), 142-160.
- NICHOLLS, J. R.: 1985 "A New Approach to Situational Leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 6 No. 4, pp. 2-7. <https://doi.org/10.1108/eb053578>
- NIJSSEN, M., PAAUWE, J.: 2012 "HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?", **The International Journal of Human Resource Management**, 23(16), 3315-3335.
- NOBLET, J. P., SIMON, E., PARENT, R.: 2011 "Absorptive capacity: a proposed operationalization", **Knowledge Management Research & Practice**, 9(4), 367-377.
- NOE, R., HOLLENBECK, J., GERHART, B., WRIGHT, P.: 2006 **Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage**, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
- NONAKA, I.: 1994 "A dynamic theory of organizational knowledge creation", **Organization science**, 5(1), 14-37.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H.: 2007 "The knowledge-creating company", **Harvard business review**, 85(7/8), 162.
- NOORDZIJ, M., DEKKER, F. W., ZOCCALI, C., JAGER, K. J.: 2011 "Sample size calculations", **Nephron Clinical Practice**, 118(4), c319-c323.

- NORTHHOUSE, P. G.: **Leadership: theory and practice**, Thousand Oaks, CA: 2004
Sage Publications.
- NORTHHOUSE, P. G.: **Leadership: Theory and practice**, Sage publications. 2021
- NORUZY, A., DALFARD, V. M., AZHDARI, B., NAZARI-SHIRKOUHI, S., REZAZADEH, A.: 2013
“Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms”, **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 64, 1073-1085.
- OCHIENG, P. A.: 2009
“An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms”, **Problems of Education in the 21st Century**, 13, 13.
- OKIGBO, C.: 2014
Strategy: What It Is, In: Okigbo, C. (eds), **Strategic Urban Health Communication**, Springer, New York, NY.
- ORÇAN, F.: 2018
“Exploratory and confirmatory factor analysis: which one to use first?”, **Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology**, 9(4), 414-421.
- OVERBY, E., BHARADWAJ, A., SAMBAMURTHY, V.: 2006
“Enterprise agility and the enabling role of information technology”, **European journal of information systems**, 15, 120-131.
- ÖZMEN, H., KARA MUSTAFAOĞLU, O.: 2019
Eğitimde araştırma yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi, 2.
- PALANSKI, M. E., YAMMARINO, F. J.: 2007
“Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion”, **European Management Journal**, 25(3), 171-184.
- PANDA, S., RATH, S. K.: 2021
“Information technology capability, knowledge management capability and organizational agility: The role of environmental factors”, **Journal of Management & Organization**, 27(1), 148-174.
- PERROTT, B. E.: 2008
“Managing strategy in turbulent environments”, **Journal of General Management**, 33(3), 21-30.

- PFEFFER, J.: 1993 **Managing with power: Politics and influence in organizations**, Harvard Business Press.
- PFEFFER, J.: 1994 **Competitive advantage through people**, Boston/Mass.
- PHILLIPS, P. A., WRIGHT, C.: 2009 "E-business's impact on organizational flexibility", **Journal of Business Research**, 62(11), 1071-1080.
- PISAPIA, J.: 2006 **Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. Faculty of Education**, Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.
- PISAPIA, J.: 2009 **The strategic leader: New tactics for a globalizing world**, New York: Information Age.
- PITT, L. F., MORRIS, M. H.: 1995 "When marketing and strategy become one", **Journal of General Management**, 21(2), 21-30.
- PORTER, M. E.: 1985 **Competitive strategy: Creating and sustaining superior performance**, The free, New York.
- PORTER, M. E.: 1996 "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, 74(6), 37-55.
- PORTER, M. E.: 1997 "Competitive strategy", **Measuring business excellence**, 1(2), 12-17.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G.: 1994 "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", **Strategic management journal**, 15(S2), 5-16.
- PRAJOGO, D. I.: 2016 "The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance", **International journal of production Economics**, 171, 241-249.
- PREACHER, K. J., HAYES, A. F.: 2008 "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", **Behavior research methods**, 40(3), 879-891.
- PWCTÜRKİYE: 2023 "Türkiye Elektrik Piyasasına Genel Bakış Eylül 2023", (Çevrimiçi)
<https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/enerji/turkiye-elektrik-piyasasına-genel-bakis-2023.pdf>
- RAEISI, N., AMIRNEJAD, Q.: 2017 "Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility: Mediating Role of

- Organizational Commitment”, **International Journal of Economic Perspectives**, 11(1).
- RAJAGURU, R., MATANDA, M. J.: 2013 “Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration”, **Industrial marketing management**, 42(4), 620-632.
- RAJARAM, K., TANG, C. S.: 2001 “The impact of product substitution on retail merchandising”, **European Journal of Operational Research**, 135(3), 582-601.
- RAVICHANDRAN, T.: 2018 “Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity, and organizational agility”, **The journal of strategic information systems**, 27(1), 22-42.
- RAVITCH, S. M., RIGGAN, M.: 2016 Reason & rigor: How conceptual frameworks guide research. Sage Publications.
- REIO, T. G., SHUCK, B.: 2015 “Exploratory Factor Analysis: Implications for Theory, Research, and Practice”, **Advances in Developing Human Resources**, 17(1), 12-25.
- REN, S., ZHANG, Y., LIU, Y., SAKAO, T., HUISINGH, D., ALMEIDA, C. M.: 2019 “A comprehensive review of big data analytics throughout product lifecycle to support sustainable smart manufacturing: A framework, challenges and future research directions”, **Journal of cleaner production**, 210, 1343-1365.
- RENNIE, K. M.: 1997 “Exploratory and confirmatory rotation strategies in exploratory factor analysis”, Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, Austin, TX.
- RIGBY, D. K., SUTHERLAND, J., TAKEUCHI, H.: 2016 “The secret history of agile innovation”, **Harvard Business Review**, 4.
- RIWO-ABUDHO, M., NJANJA, L., OCHIENG, I.: 2012 “The role of strategic leadership during change”, **KCA Journal of Business Management**, 4(1), 48-61.
- ROCCO, T. S., PLAKHOTNIK, M. S.: 2009 “Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions”, **Human Resource Development Review**, 8(1), 120-130.

- ROLDÁN, J. L., LEAL-RODRÍGUEZ, A. L., FELIPE, C.: 2015 "Information systems capabilities and organizational agility: Understanding the mediating role of absorptive capacity when influenced by a hierarchy culture".
- ROWE, W. G.: 2001 "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership", **Academy of Management Perspectives**, 15(1), 81-94.
- RUBIN, H. J.: 1990 "Working in a turbulent environment: Perspectives of economic development practitioners", **Economic Development Quarterly**, 4(2), 113-127.
- RUGMAN, A. M., VERBEKE, A.: 1998 "Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework", **Strategic management journal**, 19(4), 363-375.
- RZEPKA, A., BOJAR, E.: 2020 "Leadership as one of the factors shaping the development of an agile organization", **Review of Integrative Business and Economics Research**, 9, 383-393.
- SAEED, T., ALMAS, S., ANIS-UL-HAQ, M., NIAZI, G. S. K.: 2014 "Leadership styles: relationship with conflict management styles", **International journal of conflict management**, 25(3), 214-225.
- SAMBAMURTHY, V., BHARADWAJ, A., GROVER, V.: 2003 "Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms", **MIS quarterly**, 237-263.
- SAMIMI, M., CORTES, A. F., ANDERSON, M. H., HERRMANN, P.: 2022 "What is strategic leadership? Developing a framework for future research", **The Leadership Quarterly**, 33(3), 1-22.
- SANATIGAR, H., HADI PEIKANI, M., GHOLAMZADEH, D.: 2017 "Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis: an investigation among public sector pension funds (PSPFs) in Iran", **International Journal of Public Leadership**, 13(4), 276-294.
- SANCHEZ, R.: 1995 "Strategic flexibility in product competition", **Strategic management journal**, 16(S1), 135-159.
- SANTOR, D. A., HAGGERTY, J. L., LEVESQUE, J. F., BURGE, F., BEAULIEU, M. D., "An overview of confirmatory factor analysis and item response analysis applied to instruments to evaluate primary healthcare", **Healthcare Policy**, 7(Spec Issue), 79.

GASS, D., PINEAULT,
R.: 2011

SCHAEDLER, L., "Strategic leadership in organizational crises: A review
GRAF-VLACHY, L., and research agenda", **Long Range Planning**, 55(2),
KÖNIG, A.: 2022 102156.

SCHEIN, E. H.: 2010 **Organizational Culture and Leadership (fourth ed.)**,
Jossey-Bass, San Francisco.

SCHILLING, M. A.: "Technology shocks, technological collaboration, and
2015 innovation outcomes", **Organization Science**, 26(3),
668-686.

SCHOEMAKER, P. J., "Strategic leadership: The essential skills", **Harvard
KRUPP, S., business review**, 91(1), 131-134.
HOWLAND, S.: 2013

SCHREIBER, J. B., "Reporting structural equation modeling and
NORA, A., STAGE, F. confirmatory factor analysis results: A review", **The
K., BARLOW, E. A., Journal of educational research**, 99(6), 323-338.
KING, J.: 2006

SEIFZADEH, P., "The role of corporate controls and business-level
ROWE, W. G.: 2019 strategy in business unit performance", **Journal of
Strategy and Management**, 12(3), 364-381.

SERRADOR, P., "Does Agile work?—A quantitative analysis of agile
PINTO, J. K.: 2015 project success", **International journal of project
management**, 33(5), 1040-1051.

SHADRACONIS, S.: "Organizational leadership in times of uncertainty: Is
2013 transformational leadership the answer?", **LUX: A
Journal of Transdisciplinary Writing and Research
from Claremont Graduate University**, 2(1), 28.

SHAFIQUE, I., "Linking transformational leadership, absorptive
KALYAR, M. N.: 2018 capacity, and corporate entrepreneurship",
Administrative Sciences, 8(2), 9.

SHAH, R., "Use of structural equation modeling in operations
GOLDSTEIN, S. M.: management research: Looking back and forward",
2006 **Journal of Operations management**, 24(2), 148-169.

SHARIFI, H., ZHANG, "A methodology for achieving agility in manufacturing
Z.: 1999 organisations: An introduction", **International journal
of production economics**, 62(1-2), 7-22.

- SHEREHIY, B., KARWOWSKI, W., LAYER, J. K.: 2007 "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes", **International Journal of industrial ergonomics**, 37(5), 445-460.
- SHEREHIY, B., KARWOWSKI, W.: 2014 "The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3), 466-473.
- SHOUYU, C.: 2017 "The relationship between innovation and firm performance: A literature review", In **2017 7th International Conference on Social Network, Communication and Education (SNCE 2017)** (pp. 648-652). Atlantis Press.
- SHRIVASTAVA, P., NACHMAN, S. A.: 1989 "Strategic leadership patterns", **Strategic Management Journal**, 10(S1), 51-66.
- SIEGEL, M.: 2018 "Building resilient organisations: Proactive risk management in organisations and their supply chains", **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, 11(4), 373-384.
- SILVERBLATT, R., KORGAONKAR, P.: 1987 "Strategic market planning in a turbulent business environment", **Journal of Business Research**, 15(4), 339-358.
- SIMONS, T.: 2002 "Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus", **Organization science**, 13(1), 18-35.
- SINGH, A.: 2021 "An Introduction to Experimental and Exploratory Research". Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3789360> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3789360>
- SINGH, A. S., MASUKU, M. B.: 2014 "Sampling techniques & determination of sample size in applied statistics research: An overview", **International Journal of economics, commerce and management**, 2(11), 1-22.
- SINGH, J., SHARMA, G., HILL, J., SCHNACKENBERG, A.: 2013 "Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters", In **Academy of management proceedings** (Vol. 1 No. 1, pp. 1-40). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- SINGHAPAKDI, A., KARANDE, K., RAO, C. P., VITELL, S. J.: 2001 “How important are ethics and social responsibility?-A multinational study of marketing professionals”, **European Journal of Marketing**, 35(1/2), 133-153.
- SOUSA, V. D., ZAUSZNIIEWSKI, J. A., MUSIL, C. M.: 2004 “How to determine whether a convenience sample represents the population”, **Applied Nursing Research**, 17(2), 130-133.
- STACHOWIAK, A., ADAMCZAK, M., HADAS, L., DOMAŃSKI, R., CYPLIK, P.: 2019 “Knowledge absorption capacity as a factor for increasing logistics 4.0 maturity”, **Applied Sciences**, 9(24), 5365.
- STAPLETON, C. D.: 1997 Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Factor Analysis.
- STATISTA: 2024 “Electricity generation worldwide from 1990 to 2022”, (Çevrimiçi)
<https://www.statista.com/statistics/270281/electricity-generation-worldwide/>
- STEEN, E. V. D.: 2017 “A formal theory of strategy”, **Management Science**, 63(8), 2616-2636.
- KUIKEN, S. V.: 2022 “Tech at the edge: Trends reshaping the future of IT and business”, (Çevrimiçi)
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-at-the-edge-trends-reshaping-the-future-of-it-and-business>
- STONE, A. G., RUSSELL, R. F., PATTERSON, K.: 2004 “Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus”, **Leadership & organization development journal**, 25(4), 349-361.
- STRINGHAM, S.: 2012 Strategic leadership and strategic management: Leading and managing change on the edge of chaos. iUniverse.
- SUHR, D. D.: 2006 “Exploratory or Confirmatory Factor Analysis?”, Proceedings of the Thirty-first Annual SAS Users Group International Conference, Pages 1-16.
- SULL, D., HOMKES, R., SULL, C.: 2015 “Why strategy execution unravels—and what to do about it”, **Harvard business review**, 93(3), 57-66.

- SUN, P. Y., ANDERSON, M. H.: 2012, "The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity", **Management learning**, 43(1), 25-51.
- SWAFFORD, P. M., GHOSH, S., MURTHY, N.: 2008, "Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility", **International journal of production economics**, 116(2), 288-297.
- ŞENOĞLU, G., ERDEN TOPAL, Y., GÜRSOY HAKSEVENLER, B. H.: 2022, "Yenilenebilir Enerji Kullanımı ve Artırılmasına İlişkin Politika Önerileri: İstanbul Örneği", **İdealkent**, 13(35), 171-196.
- TAKALA, T.: 1997, "Charismatic leadership: A key factor in organizational communication", **Corporate Communications: An International Journal**, 2(1), 8-13.
- TALLON, P. P.: 2007, "Corporate agility and information technology diffusion: An empirical assessment", **Journal of Information Technology**, 22(3), 152-169.
- TALLON, P. P., PINSONNEAULT, A.: 2011, "Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model", **MIS quarterly**, 463-486.
- TALLON, P. P., QUEIROZ, M., COLTMAN, T., SHARMA, R.: 2019, "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities", **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 218-237.
- TANDON, L., BHATNAGAR, T., SHARMA, T.: 2024, "Leadership agility in the context of organisational agility: a systematic literature review", **Management Review Quarterly**, 1-71.
- TARKA, P.: 2018, "An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences", **Quality & quantity**, 52, 313-354.
- TAVAKOL, M., DENNICK, R.: 2011, "Making sense of Cronbach's alpha", **International journal of medical education**, 2, 53.
- TAVANTI, M.: 2008, **Transactional leadership**, In: A. Marturano, J. Gosling (Eds.), **Leadership: The Key Concepts** (pp. 166-170), London and New York: Routledge.

- TEECE, D. J.: 2007 "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", **Strategic management journal**, 28(13), 1319-1350.
- TEECE, D. J.: 2009 Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press USA.
- TEECE, D. J., PISANO, G. P., SHUEN, A.: 1992 Dynamic capabilities and strategic management. Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A.: 1997 "Dynamic capabilities and strategic management", **Strategic management journal**, 18(7), 509-533.
- TEECE, D., PETERAF, M., LEIH, S.: 2016 "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy", **California management review**, 58(4), 13-35.
- TETIK, S.: 2020 "Strategic leadership in perspective of Industry 4.0", In **Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0** (pp. 193-207). Emerald Publishing Limited.
- THEOBALD, S., PRENNER, N., KRIEG, A., SCHNEIDER, K.: 2020 "Agile Leadership and Agile Management on Organizational Level - A Systematic Literature Review", In: Morisio, M., Torchiano, M., Jedlitschka, A. (eds), **Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2020. Lecture Notes in Computer Science** (), vol 12562. Springer, Cham.
- TIDD, J., BESSANT, J. R.: 2020 **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**, John Wiley & Sons.
- TMMOB ELEKTRİK MÜHENDİSLERİ ODASI: 2012 "Elektrik Özelleştirmeleri Raporu", (Çevrimiçi) https://www.emo.org.tr/ekler/e59e00fdeea8fea_ek.pdf
- TODOROVA, G., DURISIN, B.: 2007 "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", **Academy of Management Review**, 32(3), 774-786.
- TOMARKEN, A. J., WALLER, N. G.: 2005 "Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions", **Annu. Rev. Clin. Psychol.**, 1, 31-65.

- TREVINO, L. K., BROWN, M. E.: 2004 "Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths", **Academy of management perspectives**, 18(2), 69-81.
- TREVIÑO, L. K., HARTMAN, L. P., BROWN, M.: 2000 "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership", **California management review**, 42(4), 128-142.
- TREVIÑO, L. K., WEAVER, G. R., BROWN, M. E.: 2008 "It's lovely at the top: Hierarchical levels, identities, and perceptions of organizational ethics", **Business Ethics Quarterly**, 18(2), 233-252.
- TSAI, W.: 2001 "Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", **Academy of management journal**, 44(5), 996-1004.
- TSAI, W. H. S., MEN, L. R.: 2017 "Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA", **Journal of Marketing Communications**, 23(1), 2-21.
- TSAI, K. H., YANG, S. Y.: 2014 "The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence", **International Entrepreneurship and Management Journal**, 10, 343-366.
- TSENG, C. Y., CHANG PAI, D., HUNG, C. H.: 2011 "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS", **Journal of Knowledge Management**, 15(6), 971-983.
- TSUI, A. S.: 2007 "From homogenization to pluralism: International management research in the academy and beyond", **Academy of management Journal**, 50(6), 1353-1364.
- TUSHMAN, M. L., O'REILLY III, C. A.: 1996 "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", **California management review**, 38(4), 8-29.
- TZOKAS, N., KIM, Y. A., AKBAR, H., AL-DAJANI, H.: 2015 "Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs", **Industrial marketing management**, 47, 134-142.
- UHL-BIEN, M.: 2006 "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing", **The leadership quarterly**, 17(6), 654-676.

- USTA, A.: 2011 “Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2), 39-50.
- USTA, A.: 2012 “Bilimsel araştırmalarda yapısal etmenler ve evreler”, **İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 98-112.
- ÜLGEN VE MIRZE: 2018 **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta.
- VAN AARTSENGEL, A., KURTOGLU, S.: 2013 **Strategic Planning and Management, In: A Guide to Continuous Improvement Transformation. Management for Professionals**, Springer, Berlin, Heidelberg.
- VANTEDDU, G., CHINNAM, R. B., GUSHIKIN, O.: 2011 “Supply chain focus dependent supplier selection problem”, **International Journal of Production Economics**, 129(1), 204-216.
- VASCONCELOS, F. C., RAMIREZ, R.: 2011 “Complexity in business environments”, **Journal of Business Research**, 64(3), 236-241.
- VASKE, J. J., BEAMAN, J., SPONARSKI, C. C.: 2017 “Rethinking internal consistency in Cronbach's alpha”, **Leisure sciences**, 39(2), 163-173.
- VEISEH, S., EGHBALI, N.: 2014 “A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity”, **Management Science Letters**, 4(9), 2121-2128.
- VERA, D., CROSSAN, M.: 2004 “Strategic leadership and organizational learning”, **Academy of management review**, 29(2), 222-240.
- VIAL, G.: 2019 “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118-144.
- VOGT, W. P., GARDNER, D. C., HAEFFLE, L. M.: 2012 **When to use what research design**, Guilford Press.

- VOLBERDA, H. W.: 1996 "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments", **Organization science**, 7(4), 359-374.
- VOLBERDA, H. W., FOSS, N. J., LYLES, M. A.: 2010 "Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field", **Organization science**, 21(4), 931-951.
- VOLBERDA, H. W., VAN BRUGGEN, G. H.: 1997 **Environmental turbulence: A look into its dimensionality**, In: Bemelmans, M. T. A. (Ed.), **Dynamiek in organisatie en bedrijfsvoering**, 137-146, Enschede, the Netherlands: NOBO.
- WALDMAN, D. A., JAVIDAN, M., VARELLA, P.: 2004 "Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory", **The leadership quarterly**, 15(3), 355-380.
- WALDMAN, D. A., RAMIREZ, G. G., HOUSE, R. J., PURANAM, P.: 2001 "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", **Academy of management journal**, 44(1), 134-143.
- WANG, C. L., AHMED, P. K.: 2007 "Dynamic capabilities: A review and research agenda", **International journal of management reviews**, 9(1), 31-51.
- WANG, G., DOU, W., ZHU, W., ZHOU, N.: 2015 "The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence", **Journal of Business Research**, 68(9), 1928-1936.
- WARD, P. T., DURAY, R., LEONG, G. K., SUM, C. C.: 1995 "Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers", **Journal of operations management**, 13(2), 99-115.
- WARKENTIN, M., WILLISON, R.: 2009 "Behavioral and policy issues in information systems security: the insider threat", **European Journal of Information Systems**, 18(2), 101-105.
- WATKINS, M. W.: 2018 "Exploratory factor analysis: A guide to best practice", **Journal of black psychology**, 44(3), 219-246.
- WEBER, Y., TARBA, S. Y.: 2014 "Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility", **California management review**, 56(3), 5-12.

- WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M.: 2011 *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- WHITE, M. A., BRUTON, G. D.: 2011 **The management of technology and innovation: A strategic approach**, South-Western CENGAGE Learning.
- WILDEN, R., GUDERGAN, S. P.: 2015 “The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence”, **Journal of the academy of marketing science**, 43, 181-199.
- WILLIAMS, B., ONSMAN, A., BROWN, T.: 2010 “Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices”, **Australasian journal of paramedicine**, 8, 1-13.
- WINTER, S. G.: 2003 “Understanding dynamic capabilities”, **Strategic management journal**, 24(10), 991-995.
- WOLF, M., BECK, R., PAHLKE, I.: 2012 “Mindfully resisting the bandwagon: reconceptualising IT innovation assimilation in highly turbulent environments”, **Journal of Information Technology**, 27, 213-235.
- WORLD ENERGY COUNCIL: 2023 “World Energy Issues Monitor 2023” (Çevrimiçi) <https://www.worldenergy.org/>
- WORLEY, C. G., WILLIAMS, T. D., LAWLER III, E. E.: 2014 *The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance*. John Wiley & Sons.
- XIE, X., ZOU, H., QI, G.: 2018 “Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis”, **Journal of business research**, 88, 289-297.
- XUE, X., SHEN, Q., REN, Z.: 2010 “Critical review of collaborative working in construction projects: Business environment and human behaviors”, **Journal of management in engineering**, 26(4), 196-208.
- YADAV, P. L., HAN, S. H., KIM, H.: 2017 “Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance”, **Business Strategy and the Environment**, 26(3), 345-357.

- YALKI, İ., KÖSEOĞLU, N. A.: 2023 “Cumhuriyet’in 100. Yılında Enerji Sektörünün Durumu: Ab Türkiye Raporları İncelemesi”, **Akademik Hassasiyetler**, 10(Cumhuriyet Özel Sayısı), 372-408.
- YASEEN, S. G., AL-JANAYDAB, S., ALC, N. A.: 2018 “Leadership styles absorptive capacity and firm's innovation”, **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, 14(3), 82-100.
- YAŞLIOĞLU, M. M.: 2017 “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YILDIRIM, A.: 1999 “Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi”, **Eğitim ve Bilim**, 23(112).
- YILDIRIM, M., DERTLI, G.: 2020 “Küresel Bir Finans Merkezi Olarak İstanbul Finans Merkezi Projesi’nin İncelenmesi”, **Journal of Economics and Research**, 1(2), 1-14.
- YILMAZ, A.: 2013 “İşletmelerde Özümseme Kapasitesi ile İşletme Performansı İlişkisi: ESO’da Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- YILMAZ, M.: 2023 “Stratejik Liderliğin Birey-Örgüt Uyumu ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- YIĞIT, S., YIĞIT, A.: 2011 “Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: Kobi’ler Ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (38), 119-136.
- YONG, A. G., PEARCE, S.: 2013 “A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis”, **Tutorials in quantitative methods for psychology**, 9(2), 79-94.
- YOUNG, A. G.: 2013 Identifying the impact of leadership practices on organizational agility (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- YU, S. H.: 2013 “Social capital absorptive capability and firm innovation”, **Technological Forecasting and Social Change**, 80(7), 1261-1270.

- YU, Y., ZHANG, X., HUANG, S., CHEN, Z., CHEN, Z.: 2020 "Entrepreneurial leadership and innovation performance in new ventures: Examining the roles of strategic flexibility and environmental turbulence", **Entrepreneurship Research Journal**, 12(4), 629-652.
- YUKL, G.: 2012 "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention", **Academy of Management perspectives**, 26(4), 66-85.
- YUKL, G., MAHSUD, R.: 2010 "Why flexible and adaptive leadership is essential", **Consulting Psychology Journal: practice and research**, 62(2), 81.
- YUSUF, Y. Y., SARHADI, M., GUNASEKARAN, A.: 1999 "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes", **International Journal of production economics**, 62(1-2), 33-43.
- ZACCARO, S. J.: 2007 "Trait-based perspectives of leadership", **American psychologist**, 62(1), 6.
- ZAHRA, S. A., GEORGE, G.: 2002 "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", **Academy of management review**, 27(2), 185-203.
- ZAJAC, E. J., BAZERMAN, M. H.: 1991 "Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions", **Academy of management review**, 16(1), 37-56.
- ZHANG, F., YANG, B., ZHU, L.: 2023 "Digital technology usage, strategic flexibility, and business model innovation in traditional manufacturing firms: The moderating role of the institutional environment", **Technological Forecasting and Social Change**, 194, 122726.
- ZHOU, Y., SHU, C., JIANG, W., GAO, S.: 2019 "Green management, firm innovations and environmental turbulence", **Business Strategy and the Environment**, 28(4), 567-581.
- ZUÑIGA-COLLAZOS, A., LOZADA, N., PERDOMO-CHARRY, G.: 2020 "Effect of absorption capacity acquired on organisational performance", **International Journal of Innovation Management**, 24(05), 2050048.

EKLER

EK1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı programında doktora öğrencisi Zafer Çakmak tarafından hazırlanmıştır. Doç. Dr. Muhsin Murat Yaşlıoğlu danışmanlığında yürütülen doktora tezinin amacı “stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde özümseme kapasitesi ve çevresel türbülansın rolünü” araştırmaktır.

Katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmakta olup, vereceğiniz cevaplar anonim olarak değerlendirilecektir. Anketin tamamlanması yaklaşık 25-30 dakika sürecektir ve sağladığınız bilgiler, yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizliliğiniz kesinlikle korunacaktır.

Anket sorularını her bir bölümün başlangıcındaki açıklamalar doğrultusunda yanıtlamanızı rica ederim. Sorulara vereceğiniz içten ve açık cevaplar çalışmanın amacına ulaşması için son derece önemlidir. Katkılarınız, araştırmanın başarısında büyük bir rol oynayacaktır. Çalışmaya ilişkin herhangi bir sorunuz olduğunda lütfen iletişim kurmaktan çekinmeyiniz.

İlginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla.

Zafer Çakmak
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

ANKET SORULARI

DEMOGRAFİK SORULAR	
Cinsiyetiniz?	*Erkek *Kadın
Yaş aralığınız?	*20 veya altı *21-25 *26-30 *31-35 *36-40 *41-45 *46-50 *51-55 *56-60 *61-65 *66 veya üstü
Medeni durumunuz?	*Evli *Bekar
Eğitim durumunuz?	*İlköğretim *Lise *Yüksekokul *Lisans *Yüksek Lisans *Doktora
Kaç yıldır mevcut iş sektörünüzde çalışıyorsunuz?	*1'den az *1-5 *6-10 *11-15 *16-20 *21-25 *25'ten fazla
Kaç yıldır şu an çalıştığınız firmada çalışıyorsunuz?	*1'den az *1-5 *6-10 *11-15 *16-20 *21-25 *25'ten fazla
Çalıştığınız firmadaki göreviniz?	*

	BÖLÜM 1: -STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ- Çalıştığınız kurumdaki yöneticinizi/yöneticilerinizi göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
1	Çalışanları lider olmaları yönünde desteklerler.					
2	Çalışanların örgütün uzun erimli hedeflerini benimsemelerini sağlarlar.					
3	Örgüt için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışırlar.					
4	Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım ederler.					

5	Karar verme süreçlerinde örgütün temel değerlerini göz önünde bulundururlar.					
6	Ortak bir vizyon yaratmaya çalışırlar.					
7	Çalışanlara “doğru işleri” yapması konusunda destek olurlar.					
8	Çalışanların görüşlerine saygı duyarlar.					
9	Çalışanların özel hayatına saygı duyarlar.					
10	Örgütün prensiplerine dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıdırlar.					
11	Çalışanlarına karşı dürüsttürler.					
12	Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar.					
13	Çalışanlara karşı dürüsttürler.					
14	Yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundururlar.					
15	Herkesin çıkarına olacak uzlaşşı sağlarlar.					
16	Çalışanlarla ilişkilerinde kazan-kazan ortamı oluştururlar.					
17	Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirirler.					
18	Çalışanların ihtiyaçları ile örgütün amaçlarını örtüştürmeye çalışırlar.					
19	Kurum çalışanlarıyla farklılıkları tartışırlar.					
20	Yönetmel ilişkilerinde insanlara adil davranırlar.					
21	Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle iş birliğı yaparlar.					
22	Kurum içi ittifaklar geliştirirler.					
23	Kurum dışı ittifaklar geliştirirler.					
24	Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçerler					
25	İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurarlar.					
26	Örgütün başarısı için ilişkilerini kullanırlar.					
27	Çalışanların belli iş süreçlerini izlemelerini isterler.					
28	Çalışanların yaptıkları işler için hesap verebilmesini isterler.					
29	İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar verirler.					
30	Çalışanların kurallara uymasını beklerler					
31	Çalışma kuralları oluştururlar.					
32	Çalışanların işle ilgili vaatlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini isterler.					
33	Çalışanların yaptığı işleri takip ederler.					
34	Çalışanlarından ne beklediklerini açık bir şekilde bildirirler.					
35	Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını beklerler.					

	BÖLÜM 2: -ÖZÜMSEME KAPSİTESİ ÖLÇEĞİ- Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşletmemizde sektörümüze ilişkin yeni mesleki bilgileri edinmek düzenli olarak yapılan bir iştir.					
2	İşletmemizde düzenli olarak mesleki bilgi kaynaklarına (mevzuat, resmi yazılar, raporlar v.b.) yönelik araştırmalar yapılır.					
3	Çalışanlarımız mesleklerine ilişkin mesleki bilgi kaynaklarını kullanmaları konusunda teşvik edilir.					
4	Çalışanlarımızın alanları ile ilgili yeni bilgileri takip etmeleri beklenir					
5	Çalışanlarımızın alanları dışındaki bilgileri (kültürel, sportif, sanatsal, bilimsel veya teknolojik faaliyetler...) takip etmeleri beklenir.					
6	İşletmemizde yeni fikir ve düşünceler birimler arasında paylaşılır.					
7	Sorunların çözümünde çalışanlar arası yardımlaşmaya önem verilir					
8	Önemli bir bilgi geldiğinde bu bilgi anında çalışanlara aktarılır.					
9	Önemli bilgiler çalışanlarla birlikte değerlendirilir					
10	İşletmeye ilişkin konuların görüşülmesine yönelik düzenli olarak toplantılar organize edilir					
11	İşletmemizde edinilen yeni bilgiler var olan bilgilerle birleştirilir					
12	İşletmemizde yeni bilgiler farklı açılardan değerlendirilerek gerekli durumlarda kullanılır					
13	İşletme içindeki bilgiler paylaşılarak işletme için değerli bilgilere dönüştürülür					
14	İşletme dışındaki bilgiler var olan bilgilerle birleştirilerek işletme için değerli bilgilere dönüştürülür					
15	İşletmemizde yeni öğrenilen bilgiler iş faaliyetlerinin yürütülmesinde kullanılır					
16	İşletmemizde yeni iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi desteklenir					
17	İşletmemizde yeni üretim tekniklerinin kullanılması teşvik edilir.					
18	İşletmemizde teknoloji yeni gelişmelere göre uyarlanır					
19	İşletmemizde yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak daha verimli çalışılır.					

	BÖLÜM 3: -ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ- Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşletmemiz net ve açıkça tanımlanmış uzun vadeli hedeflere sahiptir.					
2	İşletmemiz operasyonel ihtiyaçları karşılayacak uygun teknolojiye sahiptir.					
3	İşletmemiz tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi, sektör standartlarının üzerindedir.					
4	İşletmemiz kaynakları etkin kullanarak daha az harcama ile daha fazla kazanç elde etmeyi amaçlar.					
5	İşletmemiz piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayarak, bunları başarıyla yönetme becerisine sahiptir.					
6	İşletmemiz alanında uzman, yetişmiş insan kaynağına sahiptir.					
7	İşletmemiz operasyonel süreçleri sürekli olarak sadeleştirerek daha verimli hale getirir.					
8	İşletmemiz kurum içinde iş birliğini destekler, farklı bölümler ve ekipler arasında etkili iş birlikleri kurulmasını teşvik eder.					
9	İşletmemiz kurum dışında etkili iş birlikleri geliştirmeye önem verir.					
10	İşletmemiz piyasadaki değişiklikleri önceden fark edip buna göre hareket edebilme kapasitesine sahiptir.					
11	İşletmemiz piyasadaki değişikliklere hızlı tepki verebilme kapasitesine sahiptir.					
12	İşletmemiz piyasadaki değişimlerin etkisinden hızla toparlanabilme gücüne sahiptir.					
13	İşletmemiz müşteri taleplerindeki değişikliklere bağlı olarak üretim hacmini ayarlayabilir.					
14	İşletmemiz müşteri ihtiyaçlarına göre ürün ve hizmetlerinde hızlı değişiklikler yapabilir.					
15	İşletmemiz organizasyonel yapı ve süreçlerde ortaya çıkan sorunlara esnek ve etkin çözümler üretebilir.					
16	İşletmemiz çalışanlarının farklı görev ve rollerde esnek bir şekilde çalışabilmesini teşvik eder.					
17	İşletmemiz yeni ürünlerini hızlı bir şekilde piyasaya sürme kapasitesine sahiptir.					
18	İşletmemiz müşterilere sunulan ürün ve hizmetleri zamanında ve hızlı bir şekilde teslim eder.					
19	İşletmemiz üretim süreçlerinde hızlıdır.					

	BÖLÜM 4: -ÇEVRESEL TÜRBÜLANS ÖLÇEĞİ- Çalıştığınız kurumu ve sektörü göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu sektörde teknoloji hızla değişmektedir.					
2	Bu sektörde teknolojinin önümüzdeki iki-üç yıl içerisinde nerede olacağını tahmin etmek zordur.					
3	Bu sektörde teknolojik gelişmeler sayesinde çok sayıda yeni ürün fikri geliştirilmesi mümkün olmuştur.					
4	Bu sektörde teknolojik değişimlere çok sık rastlanmaktadır.					
5	Bu sektörde müşterilerin ürün tercihleri zamanla değişim göstermektedir.					
6	Bu sektörde müşteriler her zaman yeni ürün arama eğilimindedir.					
7	Pazardaki değişiklikleri öngörmek oldukça zordur.					
8	Bu sektörde rakipler ile şiddetli bir rekabet bulunmaktadır.					
9	Bu sektörde şirketler müşteri kazanabilmek için birbirleriyle sıkı bir tanıtım yarışı içindedir.					
10	Fiyat rekabeti bu sektörün en belirgin özelliklerinden biridir.					
11	Bu sektörde sık sık yeni bir rekabet hamlesi gözlemlenir.					

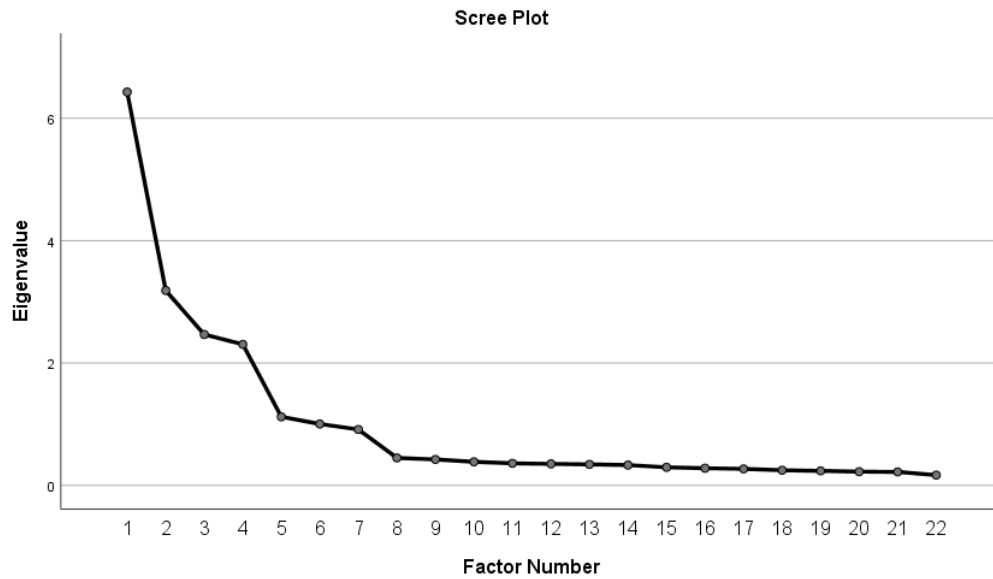
EK 2: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin İlk KFA Analizi Sonuçları

Communalities		
	Initial	Extraction
C1	,669	,703
C2	,684	,708
C3	,667	,682
C4	,634	,646
C5	,111	,339
C6	,659	,664
C7	,671	,692
C8	,089	,043
C9	,683	,708
C10	,662	,680
C11	,683	,717
C12	,135	,443
C13	,651	,760
C14	,613	,687
C15	,610	,714
C16	,614	,688
C17	,616	,684
C18	,692	,771
C19	,675	,712
C20	,609	,731
C21	,510	,601
C22	,569	,679

Extraction Method: Principal Axis
Factoring.

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,429	29,221	29,221	6,118	27,808	27,808	6,075	27,615	27,615
2	3,185	14,475	43,696	2,896	13,164	40,972	2,823	12,833	40,448
3	2,466	11,208	54,905	2,175	9,887	50,859	2,203	10,014	50,462
4	2,305	10,475	65,380	1,977	8,984	59,843	2,022	9,193	59,655
5	1,120	5,091	70,471	,533	2,421	62,265	,526	2,389	62,044
6	1,003	4,557	75,028	,356	1,619	63,883	,405	1,840	63,883
7	,913	4,152	79,180						
8	,448	2,038	81,218						
9	,423	1,924	83,142						
10	,385	1,748	84,890						
11	,360	1,639	86,529						
12	,351	1,595	88,124						
13	,343	1,558	89,682						
14	,331	1,506	91,188						
15	,295	1,339	92,526						
16	,280	1,271	93,798						
17	,269	1,224	95,022						
18	,247	1,122	96,143						
19	,237	1,076	97,219						
20	,224	1,017	98,236						
21	,220	1,001	99,237						
22	,168	,763	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Rotated Factor Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
C9	,836					
C11	,834					
C7	,830					
C1	,829					
C2	,826					
C10	,820					
C3	,815					
C6	,802					
C4	,793					
C18		,865				
C19		,841				
C17		,819				
C16		,816				
C13			,864			
C15			,843			
C14			,821			
C20				,848		
C22				,817		
C21				,774		
C12					,661	
C8						
C5						,568

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax

EK 3: Çevresel Türbülans Ölçeğine İlişkin İlk KFA Analizi Sonuçları

Communalities

	Initial	Extraction
T1	,773	,830
T2	,747	,784
T3	,721	,767
T4	,730	,770
T5	,666	,767
T6	,577	,784
T7	,566	,712
T8	,659	,742
T9	,678	,769
T10	,737	,756
T11	,760	,799
T12	,765	,799
T13	,815	,880

Extraction Method: Principal
Axis Factoring.

Rotated Factor Matrix^a

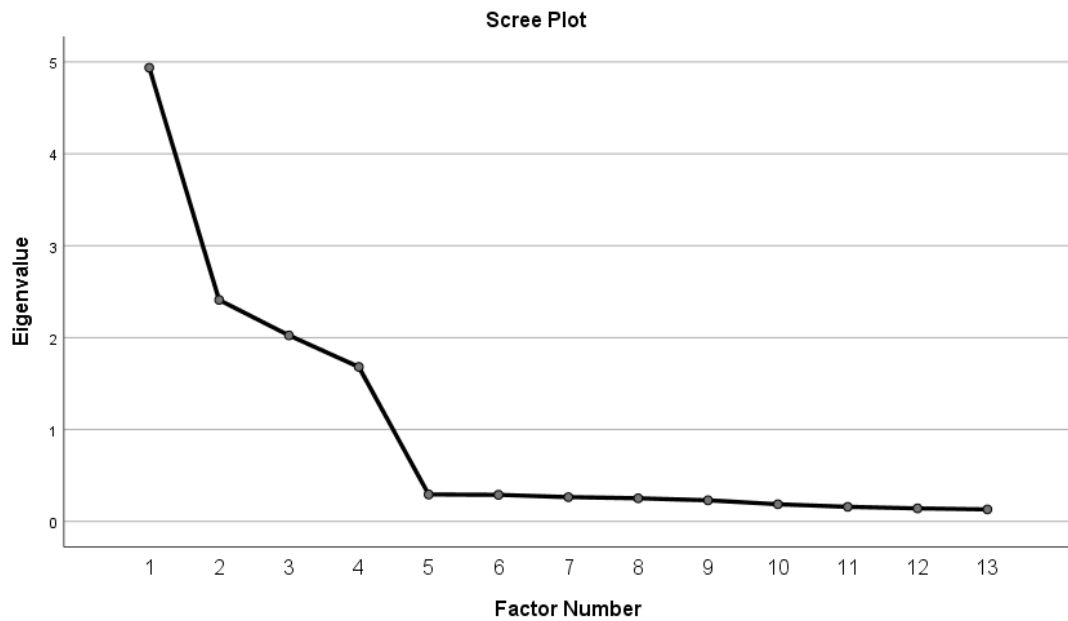
	Factor			
	1	2	3	4
T13	,924			
T11	,878			
T12	,873			
T10	,849			
T1		,894		
T3		,863		
T4		,856		
T2		,853		
T5			,862	
T9			,852	
T8			,836	
T6				,882
T7				,843

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimax.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	Loadings		Total	Loadings		Total	Loadings	
		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %
1	4,937	37,973	37,973	4,728	36,371	36,371	3,237	24,900	24,900
2	2,411	18,542	56,516	2,210	17,003	53,374	3,139	24,148	49,048
3	2,024	15,569	72,084	1,789	13,759	67,133	2,286	17,586	66,634
4	1,681	12,930	85,015	1,432	11,018	78,152	1,497	11,518	78,152
5	,293	2,256	87,271						
6	,289	2,227	89,498						
7	,265	2,036	91,533						
8	,252	1,936	93,470						
9	,230	1,768	95,238						
10	,187	1,440	96,679						
11	,159	1,221	97,900						
12	,142	1,093	98,993						
13	,131	1,007	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Ek 4: Etik Onay Formu

Tarih ve Sayı: 22.01.2024-2372591



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-2372591
Konu :Zafer ÇAKMAK

Sayın Zafer ÇAKMAK

İlgi : 14.12.2023 tarih, 2306649 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2023/440 dosya numaralı "Stratejik Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Özümseme Kapasitesi ve Çevresel Türbülansın Rolü" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 29.12.2023 tarih ve 12 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSUYHDEV54 Pin Kodu :98362

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr

Kep Adresi: istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için : Arzu ÜSTÜNEL TAŞKIN



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad	Zafer Çakmak
Eğitim Bilgileri	
Lise	Sivas Lisesi
Lisans	Uludağ Üniversitesi / İşletme
Yüksek Lisans	Uludağ Üniversitesi / İşletme
Doktora	İstanbul Üniversitesi / İşletme Yönetimi ve Organizasyon Passau Üniversitesi-Almanya (Değişim Öğrencisi)

Akademik Yayınlar

1. Çakmak, Z. (2017). Startup'ların Fonlama Şekilleri Olarak Melek Yatırım Yöntemi ve Risk Sermayesi: Yazılım Şirketleri Üzerine Bir Çalışma. 2. Ulusal Genç Bilim İnsanları Sempozyumu
2. Çakmak, Z. (2018). Mary Parker Follett ve Peter Drucker'ın Görüşleri Bağlamında, Bilgi Gizleme Davranışı Üzerinde Sosyal Sermayenin Rolü Üzerine Bir Araştırma. 1. İşletme Tarihi Konferansı
3. Berber, A. ve Çakmak, Z. (2021). Küresel Bağlamda Yenilenebilir Enerji Dönüşümünün Türkiye'deki Geçmişi Üzerine Bir Eleştirel ve Çağdaş Tarih Çalışması. 4. İşletme Tarihi Konferansı
4. Çakmak, Z. (2023). Adapting to Environmental Change: The Importance of Organizational Agility in the Business Landscape. Florya Chronicles of Political Economy, 9(1), 67-87.
5. Çakmak, Z. (2024). Sistemik Literatür Derleme Metodolojisi Üzerine Bir Çalışma: Araştırmacılar İçin Kapsamlı Bir Rehber. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26(1), 1-33.
6. Kaplan, B. ve Çakmak Z. (2024). Examining Türkiye in the Context of Renewable Energy in the European Region. IRENEC-14. Renewable Energy Conference
7. Çakmak, Z. (2024). An Overview of Türkiye's Renewable Energy Outlook. Mühendis ve Makine Dergisi
8. Öztürk, Y. ve Çakmak, Z. (2024). Sosyal Bilimlerde Araştırma Etiği. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Ulusal Projeler

1. Üsküdar Belediyesi (2022). Girişimcilik Müfredatı Oluşturma- Gelecek Üsküdar Müfredat Projesi

Uluslararası Projeler

1. Columbia University and Istanbul Aydın University (2018), Research on the Secondary Trauma Experienced by Service Providers
2. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2023), Report on Migrant Employment in the Energy Sector
3. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2023), Gender Equality Report in the Energy Sector
4. Deutsche Energie-Agentur (Publisher) (dena 2024) Gender Equality Research in the Turkish Energy Sector: Women's Employment Global and Local Dynamics