

DERYA KOLAK

İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL - 2024

**T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KALİTE ORYANTASYONUNA ETKİSİNDE
VİZYONER LİDERLİĞİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ**

DERYA KOLAK

**DANIŞMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ GÜLHAN KALMUK**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İSTANBUL – 2024



T.C.
İSTİNYE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KALİTE ORYANTASYONUNA ETKİSİNDE
VİZYONER LİDERLİĞİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ**

DERYA KOLAK

DANIŞMAN
DR.ÖĞR. ÜYESİ GÜLHAN KALMUK

İSTANBUL – 2024

ETİK BEYANI

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum, “**Örgütsel Çevikliğin Kalite Oryantasyonuna Etkisinde Vizyoner Liderliğin Ara Değişken Rolü**” adlı çalışmanın, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Derya KOLAK

İTHAF

Bu yüksek lisans tezimi, benim bu günlere gelmem için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan ve her zaman yanımda olan sevgili aileme ve koşulsuz şartsız bana her zaman güvenen nişanlıma **ithaf** ediyorum.



TEŞEKKÜR

Çalışmamda bana yön gösteren, destek ve emeklerini esirgemeyen, beni yüreklendiren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK'a, eğitime ve bilime her zaman destek olan Antalya Medicalpark Hastanesi yöneticilerine ve Hasta Bakım Hizmetleri Müdürü Sayın Neslihan YILMAZ'a, çalışmamın uygulama sürecinde bana destek olan hastane çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, hayatımın her döneminde desteklerini esirgemeyen, beni her zaman motive eden ve haklarını ödeyemeyeceğim aileme, nişanlıma ve yeğenim Recep Ahmet KOLAK'a derin bir minnettarlık duyduğumu belirtmek isterim. Sizin sevgi ve desteğiniz olmadan bu başarıya ulaşmam mümkün olmazdı. Her birinize sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
ETİK BEYANI	ii
İTHAF	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xii
1.GİRİŞ	1
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Örgütsel Çeviklik.....	4
2.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı.....	4
2.1.2. Örgütsel Çevikliğin Önemi.....	7
2.1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli	8
2.1.4. Örgütsel Çeviklik Boyutları	9
2.1.4.1. Algılama Çevikliği	9
2.1.4.2. Karar Verme Çevikliği	9
2.1.4.3. Harekete Geçme Çevikliği.....	10
2.1.4.4. Yenilik	11
2.1.5. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri	12
2.1.5.1. Cevap Verme	13
2.1.5.2. Esneklik	14
2.1.5.3. Hız	18
2.1.5.4. Yetkinlik	20
2.1.6. Çevik Örgütün Özellikleri	22

2.2. Vizyoner Liderlik	24
2.2.1. Lider ve Liderlik	24
2.2.2. Vizyon	25
2.2.2.1. Vizyon İhtiyacı.....	27
2.2.2.2. Liderlik Ve Vizyon.....	27
2.2.2.3. Vizyonun Paylaşılması	28
2.2.3. Vizyoner Lider.....	28
2.2.4. Vizyoner Liderliğin Alt Boyutları	34
2.2.4.1. Vizyoner Düşünme ve Fikir Verme	34
2.2.4.2. Kaynak Kullanma.....	34
2.2.4.3. İletişim	34
2.2.4.4. Eylem Yönelimli Olma.....	35
2.2.4.5. Risk Alma	36
2.2.4.6. Karar Verme.....	36
2.2.4.7. Güdöleme.....	37
2.3. Kalite Oryantasyonu	37
2.3.1. Kalite Oryantasyonu Kavramı	37
2.3.2. Kalite Oryantasyonunun Bir İş Felsefesi Olarak Kabul Edilmesi	39
2.3.3. Kalite Oryantasyonunda Yöneticilerin Rolü	40
2.4. Örgütsel Çevikliğin Kalite Oryantasyonuna Etkisinde Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü	41
3.MATERYAL VE METOD.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	44
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	45
3.4. Evren ve Örneklem	45
3.5. Verilerin Toplanması ve İstatistiksel Analizi.....	46
3.6. Veri Toplama Aracı	48
4.BULGULAR.....	56
4.1. Tanımlayıcı Özellikler	56
4.2. Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puan Ortalamaları	58

4.3. Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puanları Arasında Korelasyon Analizi	59
4.4. Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü	63
4.5. Örgütsel Çeviklik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	65
4.6. Vizyoner Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	71
4.7. Kalite Oryantasyonu Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	75
5.TARTIŞMA	78
6.SONUÇ, ÖNERİLER VE TOPLUMA KATKI	83
KAYNAKÇA (APA FORMATI)	85
EKLER	105
EK 1: ANKET FORMU	106
EK 2: ETİK KURUL ONAYI	110
EK 3: İNTİHAL RAPORU.....	111
EK 4: ÖZGEÇMİŞ	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1: Normal Dağılım.....	47
Tablo 3.2: Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri.....	49
Tablo 3.3: Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri	50
Tablo 3.4: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri	51
Tablo 3.5: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Yükleri.....	52
Tablo 3.6: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri ..	54
Tablo 3.7: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Faktör Yükleri	54
Tablo 4.1: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı	56
Tablo 4.2: Örgütsel Çeviklik Puan Ortalamaları	58
Tablo 4.3: Kalite Oryantasyonu Puan Ortalaması.....	59
Tablo 4.4: Vizyoner Liderlik Puan Ortalamaları	59
Tablo 4.5: Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puanları Arasında Korelasyon Analizi.....	60
Tablo 4.6: Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü	63
Tablo 4.7: Örgütsel Çeviklik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	65
Tablo 4.8: Vizyoner Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	71
Tablo 4.9: Kalite Oryantasyonu Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu.....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	44
Şekil 3.2: Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül.....	46
Şekil 3.3: Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	49
Şekil 3.4: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	51
Şekil 3.5: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	53
Şekil 4.1: Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü	64

SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

KO: Kalite Oryantasyonu

ÖÇ: Örgütsel Çeviklik

s. : Sayfa

vb. : ve benzeri

VL: Vizyoner Liderlik



ÖZET

Kolak, D. (2024). Örgütsel Çevikliğin Kalite Oryantasyonuna Etkisinde Vizyoner Liderliğin Ara Değişken Rolü. İstinye Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte hem dijitalleşme hem de teknolojiye büyük değişimler olmaktadır. Gelişmekte olan kaliteli hizmet sunumunu destekleyen dijital süreçler ve ileri teknoloji sağlık kurumlarını da çok fazla etkilemektedir. Tüm süreçlerin uygulanmasındaki bu hızlı değişimi takip edebilmek için örgütlerin çevik davranması, çalışanlarına ve sektöre liderlik yapması gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanları algılarına göre örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın evrenini Antalya ilinde bir özel hastanedeki 502 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak örgütsel çeviklik ölçeği, vizyoner liderlik ölçeği, kalite oryantasyonu ölçeği ve demografik bilgilerin tespitine yönelik anket kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen tanımlayıcı veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0, değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizinde AMOS 24, hipotezlerin test edilmesinde regresyon ve durumsal etki analizi için SPSS Process Macro kullanılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin analizinde bağımsız gruplar t testi ve Anova analizi, çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon analizi ve hipotezleri test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmada hastane çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel çevikliğe, kalite oryantasyonuna ve vizyoner liderlik algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanı, Örgütsel Çeviklik, Kalite Oryantasyonu, Vizyoner Liderlik

ABSTRACT

Kolak, D. (2024). The Intermediate Role of Visionary Leadership in the Effect of Organizational Agility on Quality Orientation. Istinye University, Institute of Health Science, Department of Health Management. Master Thesis. Istanbul.

In today's world, with globalization, there are major changes in both digitalization and technology. Developing digital processes and advanced technology that support quality service delivery also greatly affect healthcare institutions. In order to follow this rapid change in the implementation of all processes, organizations need to act agile and lead their employees and the sector. The aim of this research is to determine the mediating role of visionary leadership in the relationship between organizational agility and quality orientation according to the perceptions of healthcare professionals. The population of the research consists of 502 healthcare workers in a private hospital in Antalya. Within the scope of the study, organizational agility scale, visionary leadership scale, quality orientation scale and a survey to determine demographic information were used as data collection tools. The descriptive data obtained in the research were used in computer environment using SPSS 22.0, AMOS 24 was used for validity and reliability analysis of the variables, and SPSS Process Macro was used for regression and situational impact analysis in testing the hypotheses. Independent groups t test and Anova analysis were used to analyze the demographic characteristics of the employees participating in the research, Pearson correlation analysis was used to test the relationships between the dimensions that determine the scale levels of the employees, and regression analysis was used to test the hypotheses. In the study, it was determined that hospital employees had a high level of organizational agility, quality orientation and visionary leadership perception. As a result of the research, it was seen that visionary leadership played a partial mediating role in the relationship between organizational agility and quality orientation.

Keywords: Healthcare Worker, Organizational Agility, Quality Orientation, Visionary Leadership.

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte günümüz dünyası inanılmaz bir hızla değişime ve gelişime uğramaktadır. Artan yeni teknolojiler ve müşterilerin kaliteli hizmet beklentisinin yüksek düzeyde olması sebebiyle, bugünün örgütleri için rekabet düzeyi giderek artmaktadır. Rekabetin kaçınılmaz olduğu bu gibi ortamlarda hizmet sunan örgütlerin çevik yetenek sahibi olmaları bir zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmelerde örgütlerin öngörülme-yen değişikliklere uyum sağlama fikri, iş stratejilerindeki önemli kavramlardan birinin gelişmesine yol açmıştır ve bu örgütsel çeviklik kavramı olarak anılmaktadır. Örgütsel çevikliğin hız, esneklik, cevap verme ve yetkinlik boyutları ile rekabet avantajında büyük fayda sağladığı görülmektedir.

Örgütün iç ve dış çevreyi iyi analiz ederek fırsat ve tehditlere anında cevap verebilme ve uyum sağlayabilme yeteneği örgütsel çeviklik olarak açıklanmaktadır. Örgütsel çeviklik günümüzde önem kazanmış ve örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından büyük bir etkiye sahip olmuştur. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik de örgütlerin hayatta kalabilmelerinin dışında, rekabet avantajı oluşturabilmeleri, kar marjlarını arttırabilmelerine katkıda bulunmaktadır. Dış çevredeki değişimleri analiz etmek ve örgüte anında yanıt verme yeteneği kazandırmakta liderlerin önemli rolleri bulunmaktadır (Ozeroglu ve Kocyigit, 2020).

Liderin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile çalışanlara rehberlik etme, sorunları çözme ve stratejik karar alma düzeyleri çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Gelecekte tehdit ve fırsatların olasılıkları analiz ederek sağlam adımlarla ilerleyebilmek, çalışan motivasyonunu arttırarak performanslarını en üst seviyeye getirmek, müşterinin kaliteli hizmet beklentisini karşılamak ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için, örgütlerin vizyon sahibi liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Nanus (1992)'a göre, bugünün etkili liderleri vizyon sahibi ve sonuç odaklı çalışmaktadırlar. Güçlü yeni vizyonlar belirlerler ve takipçilerine bu yeni vizyondan ayrılmamaları gerektiğine o kadar inandırır ki, takipçilerinin amaçları vizyonun hayata geçirilmesi olmaktadır. Bu şekilde liderler dünyada söz sahibi örgütler oluşturmaktadırlar (Acar ve Acar, 2019).

Vizyoner liderlik, örgütün başarısı için gereken tüm unsurlarını belirleme, stratejik bir plan oluşturma, bu planı etkili bir şekilde iletişim yoluyla aktarma ve sonuçları hayata geçirme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Prestiadi ve ark., 2019).

Vizyoner liderliğin alt boyutları vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi ve değişimlere açık olma yönleriyle vizyoner liderler, günümüz rekabet ortamında çevik yeteneklere sahip ve kalite oryantasyonunu uygulayarak örgütü geleceğe hazırlamaları gereksinimi bulunmaktadır.

Küresel rekabet, örgütleri 1990'lardan itibaren dünya standartlarında kalite araçlarının farkına varılmasını sağlamıştır (Sussan ve Johnson, 1997). Kalite oryantasyonu, örgütte müşterinin aldığı hizmet sonucunda algıladığı hizmetin kalitesi müşterinin memnuniyetini sağlayarak rekabet avantajı oluşturması olarak tanımlanmıştır (Mohr-Jackson, 1998; Kalmuk ve Acar, 2016)

Küreselleşme ile birlikte günümüz dünyası inanılmaz bir hızla değişime ve gelişime uğramaktadır. Artan yeni teknolojiler ve müşterilerin kaliteli hizmet beklentisinin yüksek düzeyde olması sebebiyle, bugünün örgütleri için rekabet düzeyi giderek artmaktadır. Rekabetin kaçınılmaz olduğu bu gibi ortamlarda hizmet sunan örgütlerin çevik yetenek sahibi olmaları bir zorunluluk haline gelmektedir. Kalite oryantasyonunu uygulayan örgütler rakiplerinden önce hızlı bir şekilde pazarın ihtiyaçlarını ve tehditleri analiz ederek, bu değişime karşı hızlı cevap vererek, yeni hizmetler oluşturarak, maliyetini azaltarak, müşteri bağlılığını arttırmaktadırlar (Sitimalakorn ve Hart, 2004). Örgütlerin büyük bir çoğunluğu varlıklarını sürdürmeleri için kalite odaklı stratejiler uygulamanın gerekliliğini kabul etmektedir (Sussan ve Johnson, 1997).

Vizyoner liderlerin örgüt içindeki tüm süreçlerin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesinden sorumlu olduğu genel olarak kabul edilen bir gerçekliktir. Ancak vizyoner liderliğin kalite oryantasyonu yönetimi ve örgütsel çeviklik konuları ile ilişkisi ve etkisi yeterince araştırılmamıştır. Bu nedenle, özellikle sağlık sektörü gibi insan hayatını doğrudan etkileyen kritik bir alanında değerli ve araştırmaya değer konular olduğu düşünülerek tercih edilmiştir.

Araştırmanın amacı, son yıllarda işletmelerin ve akademi camiasının gündeminde olan örgütsel çevikliğin, kalite oryantasyonu ve vizyoner liderlik kavramları ile aralarındaki muhtemel ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu

arasında veya vizyoner liderlik ile kalite oryantasyonu arasında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması bu alanın geliştirilmeye açık olduğunun göstergesi olduğundan, yapılan bu araştırma ile literatüre katkı yapılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılarak araştırma problemi en doğru şekilde çözümlenmek istenmektedir. Yaşanan tüm gelişme, değişim ve dönüşümler karşısında ayakta kalmayı sağlayabilecek olan bu kavramların, doğru algılandığı ve uygulandığı takdirde işletmelere büyük başarı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın uygulanması planlanan işletmelerde toplanan verilerin hem işletme hem de akademiye farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. İşletmenin kendini değerlendirmesi ve hangi basamakta olduğunun tespitin sağlanabileceği bu araştırmanın farklı sektörlerde denenmesi amacıyla araştırmacılara ışık tutacağına inanılmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel çevikliğin kalite oryantasyonuna etkisinde vizyoner liderliğin ara değişken rolü incelenmektedir. Üç değişkenin birlikte kullanıldığı başka bir araştırmaya rastlanılmadığından bu çalışmanın literatüre vereceği katkı bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu kapsamda, öncelikle örgütsel çeviklik, kalite oryantasyonu ve vizyoner liderlik hakkında kavramsal çerçeve sunularak ardından; araştırma kısmında gerçekleştirilen anket uygulamasına yönelik bulgu ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Çeviklik

2.1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik; hızlı ve düşünceli bir yaklaşımla kolay hareket etme yeteneğini ifade eder. Çeviklik kelimesinin farklı tanımlarına göre; hız, hızlı tepki kavramı ve ayrıca grup çalışması kavramları ve organizasyon kelimesi ile ilgili ortak bir amaçtan da bahsedilebilir. Örgütsel çeviklik, işletmelerin potansiyel ihtiyaçlarını karşılayan çözümleri önceden sağlamanın yanı sıra beklenmedik fırsatlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğidir (Nelson ve Harvey, 1995).

Örgütsel çeviklik; işlemleri, süreçleri ve iş ilişkilerini verimli bir şekilde yeniden yapılandırma ve aynı zamanda sürekli değişim ortamında gelişebilme anlamına gelmektedir (Hormozi, 2001). 1990'lı yıllarda üretim alanından başlayarak günümüze kadar farklı alanlarda da kullanılmaya başlanmış olan örgütsel çeviklik kavramını kısaca dış çevrede meydana gelen ani ve öngörülemeyen değişimlere hızlı yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır, literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Çeviklik, sürekli ve öngörülemeyen değişim ortamında gelişme yeteneğidir (Chamanifard ve ark., 2015; Maskell, 2001).
- Örgütsel çeviklik; bir işletmenin, yüksek kaliteli, yüksek performanslı, müşteri tarafından yapılandırılmış ürün ve hizmetler üreterek, hızlı ve sürekli olarak değişen küresel pazar ortamında kârlı bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Çeviklik, bir organizasyonun öngörülemeyen, ani değişimlere uyum sağlamadaki stratejik yeteneğidir (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002).
- Çeviklik organizasyonların sürekli değişen ve öngörülemeyen iş ortamıyla yüzleşme ve uyum sağlama yeteneğidir. Başka bir deyişle çeviklik, bir organizasyonun beklenmedik değişikliklere uyum sağlayıp yanıt verecek temel becerilere ve iş süreçlerine sahip olmasıyla ilgilidir (Zain ve ark., 2003).
- Örgütsel çeviklik, organizasyonların çevresel değişimleri algılaması hızlıca yanıt vermesidir. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel çevikliğin algılama ve cevap

verme olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğunu söyleyebiliriz (Overby ve ark., 2006).

- Örgütsel çeviklik, belirsizlik ortamında etkin ve verimli bir şekilde hareket edebilmek için organizasyon tarafından geliştirilen bir müdahale yeteneğidir (Charbonnier-Voirin, 2011).
- Örgütsel çeviklik, organizasyonun çevresel değişiklikleri algılaması ve bunlara etkili ve verimli bir şekilde yanıt vermesidir (Bahrami ve ark., 2016; Felipe ve ark., 2016).
- Çeviklik, rekabetçi, dinamik ve öngörülemez bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Kanten ve ark., 2017).
- Kidd örgütsel çevikliğin 21.yy’ da rekabetin, iş uygulamalarının ve kurumsal yapıların temeli ile ilgili olduğunu, teknolojik gelişmelerin çeviklik gelişimine katkıda bulunacağını; süreçlerin, yapıların, organizasyonların, insanların değişen şartlara uyum sağlaması gerektiğini, çevikliğin bir inovasyon değişimi olduğunu ve değişime karşı stratejik bir tepki olarak ortaya çıktığını belirtmiştir (Bahrami ve ark., 2016).

Örgütsel çeviklik, organizasyonun yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma yeteneğini desteklediğinden dolayı organizasyonun üretkenliğini artırmak için önemli bir faktör haline gelmiştir (Mehdibeigi ve ark., 2016).

Bütün bu tanımların sonucunda örgütsel çevikliğin organizasyon çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede hızla yanıt verilmesi ve organizasyonların sürekliliğinin sağlanmasına etki eden temel yeteneklerden birisi olduğunu söyleyebiliriz. Belirsizliğin yüksek olduğu çalkantılı piyasa ortamlarında organizasyonların çevresel değişimleri hissederek yanıt verme yeteneği, organizasyonun başarılı olmasındaki önemli faktörlerden birisidir. Economist Intelligence Unit tarafından dünya çapında 349 yönetici ile gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre yöneticilerin %90’ı örgüt başarısında örgütsel çevikliğin büyük bir rol oynadığını belirtmişlerdir (The Economist, 2009). Örgütsel çevikliğin artması, beklenmedik çevresel değişikliklere proaktif olarak cevap verme yeteneğini de artıracığı için örgütün performansına da olumlu yönde katkıda bulunabilir.

Örgütsel çeviklik, karmaşık bir yapı, bir kuruluşun hızla gelişebilme ve esnek, çevik ve dinamik yetenekleri uygulama yeteneğidir (Holbeche, 2018). Örgütsel çeviklik, stratejik düşünme, yenilikçi düşünme, değişimden yararlanma, uyum sağlama ve inisiyatif, temel yetkinlikler ve rekabet avantajları olarak kabul edilir. Bu nedenle, değişikliklerden kurtulmak için gerekli hale gelir. Çeviklik, uyarlanabilirlik ve müdahale gerektirir ve günümüzün rekabetçi ortamında kurumsal başarı ile giderek daha fazla ilgilidir. Hız ve yanıt verebilirlik, çevikliğin rekabet için önemli olan iki sabit bileşenidir (Harraf ve ark., 2015). Çeviklik, kuruluşların ve çalışanlarının uyum sağlamasını gerektirir. Yönetim, örgütsel değerleri ve çalışanların endişelerini açıkça ifade ettiğinde ve ele aldığında değişim uygulanabilir. Çevik çalışanları destekleyen ve kurumsal bilgi ile ekip çalışmasını artıran liderler sayesinde oluşturulan bir kültür, gelişmiş üretim teknikleri, hız ve zamanlama gibi çeşitli kabul gören çevik uygulamaları içermektedir. Liderler, değişim kültürü için çevikliği kurumsal bir değer olarak benimsemelidir (Crocitto ve Youssef, 2003). Çeviklik, başarılı bir bilgi çağı organizasyonunun en önemli özelliklerinden biridir. Çevik organizasyonlar kendiliğinden ortaya çıkmaz, organizasyon yapıları, rol sorumlulukları, destek sistemleri ve işbirlikçi çalışanlara sahip organizasyonlarda ortaya çıkar (Alberts ve Hayes, 2003).

Çeviklik, belirsizliğin ve öngörülemezliğin olduğu bir ortamda sorunların üstesinden gelme yöntemi olarak kabul edilir. Çeviklik başlangıçta üretime odaklanmış ve daha sonra ürün ve hizmetlerin üretimine odaklanan bir yöntem haline gelmiştir. Çeviklik ideolojik saplantılardan kaçınmak için gerekli verilere göre hareket etmeyi gerektirir (Basri, 2019).

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında örgütsel çeviklik, örgütler için önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir (Wendler ve Dresden, 2014). Örgütsel çeviklik, bir kuruluşun tedarikçiler ve kilit paydaşlarla birlikte pazardaki aksamalara zamanında yanıt verme becerisini ifade eder. Tedarik zinciri ortakları ile bütünleşen organizasyonlar, uyarlanabilir, esnek, duyarlı ve çevik olma eğilimindedir (Irfan ve ark., 2019).

Esneklik, yanıt verebilirlik, iç ve dış paydaş yönelimi ve stratejik hız gibi boyutları içeren organizasyonel çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını belirlemede belirleyici bir faktördür. Örgütsel çeviklik konusunda bilgi sahibi olan örgütler, çeviklik alışkanlığı

geliştirmekte ve çeviklik sayesinde strateji geliştirme becerisi kazanmaktadırlar (Basri, 2019).

Örgütsel çeviklik, bir kuruluşun performans avantajı için değişime etkili, hızlı ve sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade eder (Marhraoui ve Manouar, 2017). Goldman ve arkadaşları (1995) örgütsel çevikliği, değişime ve belirsizliğe etkili bir tepki olarak tanımlamaktadır. Örgütsel çeviklik bir ruh hali olarak uygulanmalı ve örgütsel ihtiyaçlar ve gerçeklerin özellikleri ile uyumlu olmalıdır (Basri, 2019).

Çevik bir organizasyon, üretim maliyetlerini azaltabilir ve pazar payını artırabilir, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir, yeni ürünler sunabilir, katma değeri olmayan faaliyetleri değerlendirebilir ve tahmin edebilir, rekabeti artırabilir. Böylece, müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği rekabetçi pazarlarda örgütsel çeviklik başarılı bir strateji haline gelebilir (Shahrabi, 2012).

2.1.2. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Çeviklik altyapı, iş süreçleri ve politika sağlar. Hedefler, öncelikler, yetenekler ne olursa olsun çeviklik uyum ve ekip halinde hareket edilmesi gereken stratejik bir hedeftir (Dove, 2005). Çevik örgütler belirsizlikler karşısında gelişebilir ve yeni vizyonlar geliştirebilir. Bir örgütün çevik olabilmesi için yöneticilerin stratejik bir paradigma değişikliğini teşvik etmesi beklenir. Liderler, öğrenen bir örgütün teşvik edilmesinde ve değişimin kabul edilmesinde önemlidir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bir kararın hızlı gerçekleştirmek ve dış çevreye iyi yanıt vermek için bir liderin rehberliği, bir kararı iletme ve bir yanıtı harekete geçirme yeteneği ile yakından ilgilidir. Çevik örgütler, ekip oluşturma eğilimine sahiptir. Yenilik ve vizyon gibi, ekip oluşturmada temel basamakların bu yönü de örgütsel bir zihniyetin temsilcisidir (Harraf ve ark., 2015).

McCann, Selsky ve Lee (2009), çeviklik ve dayanıklılık ölçülerinin örgüt performansı ile ilişkisini ve değişen çevresel karmaşıklıkların bu ilişkileri nasıl etkilediğini incelediği çalışmada, çevresel çalkantıların çevik ve dayanıklı kurumlarda yönetilebildiğini, çeviklik ve esneklik düzeyi yüksek kurumlar daha yüksek düzeyde çalkantılar olsa da kurumlar daha rekabetçi ve karlıdır. Örgütler, karmaşık yapıli ortamlarda etkili şekilde performans gösterebilmek için çeviklik ve esnekliğı destekler.

Çevik bir organizasyon, tamamen yeni ürünleri hızlıca ortaya çıkarabildiğı için piyasada rekabet avantajı sağlar. Çevik bir kurum, teknolojik yenilikleri kolayca özümser ve

ürünleri sürekli olarak geliştirmek üzere tasarlar (Goldman ve Nagel, 1993). Örgütsel çevikliğin önemini kısacası tüm sektörlerde tüm faaliyet alanlarında açıkça görebilmemiz mümkündür. Değişimle, yenilikle ve hızla baş edebilmek için örgütlerin çevik olması onları ayakta tutabilir. Tüm zorluklara karşı direnç gösterip bunları fırsata çeviren kurumların başarılı olması ve kalkınması da kaçınılmaz olacaktır.

2.1.3. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli

Örgütsel çeviklik kavramı ile ilgili birçok araştırmacı tarafından farklı kavramsal modeller geliştirilmiştir: Goldman ve arkadaşları (1995), örgütsel çevikliği dört boyut olarak ele almışlardır; n(i) üründen ziyade müşteriye değer ve çözüm sunarak müşteriye zenginleştirmek, (ii) ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde müşteriye ve piyasaya sunabilmek için tüm kaynakların kullanılması, kurum içi ve kurum dışı işbirliği yapmak, (iii) değişimlerin üstesinden hızla gelmek, (iv) kurum içi eğitimler ile çalışanların ve bilgilerin etkisini arttırmak olarak sıralanabilir (Goldman ve ark., 1995).

Jackson ve Johanson (2003)' da çeviklik kavramının tek başına bir amaç olmadığını, belirsizlik ve değişimler ile dolu piyasa ortamında rekabeti sürdürmek için gerekli bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Çeviklik kavramını dört boyut olarak ele almışlardır: (i) piyasaya sürülen ürünlerle ilgili değişimler, (ii) operasyon süreçlerindeki değişim, (iii) örgüt iç ve dış çevresi ile iş birliği, (iv) çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek olarak sıralanmaktadır (Jackson ve Johansson, 2003).

Yusuf ve arkadaşları (1999), çevikliğin temellerini hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve kârlılık olarak tanımlamışlardır. Diğer araştırmacılar tarafından da kabul görüp kullanılan en kapsamlı model Sharifi ve Zhang (1999) tarafından oluşturulmuş olan modeldir. Çeviklik sürücüler; bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmek için işini yürütenin yeni yollarını aramasını gerektiren, dış iş ortamından kaynaklanan değişimleri ifade eder. Çeviklik sürücüler, organizasyonu mevcut stratejini gözden geçirmeye, çevik olma ihtiyacını kabul etmeye ve bir çeviklik stratejisi belirlemeye zorlayacaktır. Çeviklik yetenekleri; organizasyonun öngörülemeyen değişimlere olumlu yanıt vermesi ve bu değişimlerden faydalanması için ihtiyaç duyduğu cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik gibi temel yetenekleri ifade eder. Çeviklik yetenekleri, çeviklik sağlayıcıları aracılığıyla elde edilir. Çeviklik sağlayıcıları ise bir organizasyonun çeviklik yeteneklerini kullanma becerisini ifade eder. Organizasyon, insan kaynakları, teknoloji

ve inovasyon çeviklik sağlayıcılarını oluşturmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001; Sherehiy ve ark., 2007).

2.1.4. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel çevikliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; algılama çevikliğini, karar verme çevikliğini, harekete geçme çevikliğini ve yeniliği içermektedir (Qader ve ark., 2021).

2.1.4.1. Algılama Çevikliği

Örgütün çevresel değişim olaylarını (değişen müşteri tercihi, yeni rakip hamleleri, yeni teknoloji) en iyi zamanda tarama, izleme ve yakalama yeteneğini ifade etmektedir (Park, 2011). Algılama çevikliği, çevresel değişimi gösteren olaylarla ilgili bilgilere erişim sağlama ve örgüt için çeşitli faaliyetlerde bulunma şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu faaliyetler; örgüt stratejisi, rekabetçi çalışma, örgütün gelecekteki performans etkisi ve çevresel olayların stratejik olarak izlenmesi gibi faaliyetlerdir (Nafei,2016).

Algılama çevikliği, bilgiyi etkin bir şekilde yönetme yeteneği olarak ifade edilebilmektedir. Algılama çevikliği; enformasyon teknolojisi uzmanlarının harekete geçmek için süreçleri belirleme konusundaki entelektüel yeteneklerine vurgu yapmaktadır (Panda ve Rath,2017).

Algılama çevikliği; örgütlerin ve müşterilerin tercihlerini, rakiplerin eylemlerindeki değişikliklerini, düzenleyici ve yasal politika değişikliklerini ve ekonomik değişimleri ifade edilmektedir. Algılama çevikliği aynı zamanda örgütlerin çevresel değişimin önemli güçlerini kavraması ve tanınması için ihtiyaç duyduğu çeşitli yetenekleri içermektedir (Overby ve ark., 2006). Algılama çevikliği; performansı önemli ölçüde etkileyebilecek tüm iş süreçlerini denetlemek, örgütten elde edilen sonuçları algılamak ve değerlendirmek için çeşitli teknikler ve araçlar kullanmaktır. Algılama çevikliği; iş verilerini analiz etmeye, yöneticilerin ne düşündükleri yerine ne bildiklerine dayalı kararlar almalarına yardımcı olmaktır (ZareRavasan, 2021).

2.1.4.2. Karar Verme Çevikliği

Önemli olayların ticari sonuçlarını gecikmeden yorumlamak için çeşitli kaynaklardan ilgili bilgileri toplama, oluşturma ve değerlendirme yeteneğini, olayların yorumlanmasına dayalı fırsat ve tehditleri belirlemeyi, kaynakların nasıl yeniden

yapılandırılacağını ve yeni rekabet prosedürlerinin nasıl oluşturulacağını ve bunlarla ilgili eylem planlarının geliştirilmesini içermektedir (Basri, 2019).

Karar verme çevikliği; bilgileri çeşitli kaynaklara göre toplama, biriktirme, değerlendirme ve kullanma yeteneğidir. Olayların yorumlanmasına dayalı olarak fırsatları ve tehditleri, kaynakların yeniden yapılandırılmasını, yeni rekabet prosedürlerinin geliştirilmesini ve eylem planlarının gerçekleştirilmesini sağlayan süreçtir (Qader ark., 2021). Bir başka tanıma göre karar verme çevikliği; çevresel değişiklikleri doğru bir şekilde algılama ve örgütlerin bu değişikliklere doğru bir şekilde tepki vermesidir. Bu nedenle, karar verme çevikliği, firmaların yenilikçi projeler başlatma ve/veya mevcut işletmeyi rakiplerin stratejisine ve müşterilerin zevk ve tercihlerine göre dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Panda ve Rath,2017).

Karar verme çevikliği, birçok olayı açıklayan ve çevredeki fırsatları ve tehditleri belirleyen birbiriyle ilişkili birkaç faaliyetten oluşmaktadır. Aynı zamanda karar verme çevikliği, çalışmalarının sonuçlarını anlayabilmek için çeşitli kaynaklardan bilgi toplamaya odaklanmaktadır. En yüksek seviyedeki fırsatları yakalamayı ve örgüt yaşamı üzerindeki tehditlerin etkisini en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Nafei,2016). Karar verme çevikliği, gerçekleşen durumları anlama, fırsat ve tehditleri tanımlama ve kârın nasıl artırılacağına karar vermeyle ilgili tüm faaliyetleri içermektedir. Sonuç olarak; elde edilen verilere dayalı bir stratejik plan tasarlamaya, firmaların oluşabilecek engelleri adım adım ortadan kaldırmasına ve firma içinde ortak bir inancın oluşmasına yardımcı olacaktır (ZareRavasan,2021).

2.1.4.3. Harekete Geçme Çevikliği

Daft ve Weick (1984), pazarda yeni rekabetçi eylemler başlatmak ve hızlı pazar modelleri ve yeni ürünler başlatmak için kaynakları dinamik ve radikal bir şekilde yeniden yapılandırma, operasyonları değiştirme, gerçek planlara göre arz değişikliği ilişkilerini yeniden düzenleme, kaynakları yeniden düzenleme veya iş süreçlerini ayarlama becerisini keşfettiler. ve hizmetlerin zamanında yapılmasıdır (Qader ve ark., 2021).

Bugün CEO'lar, bir kuruluşun başarısının, değişime hızlı, çevik ve uygun bir şekilde uyum sağlama ve yanıt verme becerisine bağlı olduğunu giderek daha fazla fark ediyor. Örgütsel çeviklik, iç ve çevresel değişikliklere (zorluklar ve fırsatlar) karşı uyanık olma

ve mevcut kaynakları zamanında, esnek, uygun maliyetli ve uygun bir şekilde kullanarak bu değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verme becerisiyle elde edilir. Çevik bir organizasyon, değişimi öngörmek, başlatmak ve değişimden yararlanmak için hızlı, kararlı ve etkili bir şekilde hareket ederek değişimi benimsemekte, ancak herhangi bir aksiliği absorbe edecek kadar sağlam kalmaktadır. Ancak çeviklik sadece hızlı olmakla ilgili bir kavram değildir: aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarıyla iletişim halinde kalma kapasitesini de ifade etmektedir. Örgütsel çevikliğin insani yönlerini ve her bir boyutun iş başarısını nasıl etkilediğini daha yakından incelersek, önde gelen kuruluşların çalışma biçiminde ortaya çıkan yeni bir düzeni görmeye başlarız (Ashton,2015).

Harekete geçme çevikliği, firmaların eylem planına dayalı olarak gerçekleştirmeye karar verdiği tüm faaliyetleri ifade etmektedir. Harekete geçme çevikliği; stratejik iş ortaklarını, kilit müşterileri, yeni ürün ve hizmetleri, fiyatlandırma modellerini, değişen politikaları ve yeni rekabetçi faaliyetleri kapsamaktadır (Park ve ark.,2017).

Harekete geçme çevikliği, çevrede meydana gelen değişiklikleri ele almak için karar verme çevikliğinden kaynaklanan çalışma ilkeleri temelinde kurumsal kaynakları yeniden bir araya getirmek ve iş süreçlerini değiştirmek için yapılan bir dizi faaliyetten oluşmaktadır (Nafei,2016). Harekete geçme çevikliği; örgüt yapısını yeniden planlama, çeşitli prosedürler ve kaynaklarla iş süreçlerini yenileyebilme ve geliştirebilme, piyasaya yeni ürünler ve hizmetler sunma, fiyatlandırma modellerini zamanında uygulama ve alınan kararlar doğrultusunda birtakım faaliyetleri gerçekleştirme aşamasıdır (Park,2011).

2.1.4.4. Yenilik

Öğrenme; birey, grup, organizasyon ve endüstri seviyelerinde gerçekleşebilmektedir. Yeni çıktılar olarak yenilikler, yeni bilgilerden gelebileceği gibi mevcut yeteneklerin biraraya getirilmesiyle başka bir deyişle mevcut bilgilerin bir araya getirilmesiyle Henderson ve Clark (1990) kullanılmasıyla ve bir arada değerlendirilmesiyle türetilmektedir. Bir firmanın faaliyet sistemlerini çevik hale getirmek için, yenilik yapma kapasitesini yeniden gözden geçirmek ve dijital platformlarından yararlanmasını sağlamak oldukça önemlidir (Ravichandran,2018). Öğrenme, yeni bilgileri entegre ederek veya mevcut bilgiyi farklı şekillerde bir araya getirerek yeniliğe yol açmaktadır. İnovasyon, öğrenen bir organizasyonun yan ürünü olmaktadır (Šebestová ve Rylková,

2011). Öğrenen organizasyon yenilikçi bir organizasyondur Lam (2004) ve yenilik; onu üreten sistemin bir parçasını oluşturmaktadır.

Örgütsel çeviklik, yenilik fırsatlarını tespit etme ve gerekli varlıkları ve bilgiyi hızlı bir şekilde temin ederek pazarın fırsatlarını yakalama yeteneğidir (Marhraoui ve Manouar,2017). Bir şirket yeni bilgi edinmede ve mevcut bilgiye yeni bilgi eklemede ya da farklı bir şekilde entegre etmede iyiye o şirket yenilik üretmede oldukça başarılı demektir. Ayrıca bir örgütün örgütsel öğrenme süreci ne kadar iyi olursa, radikal yenilikler (ürün veya süreç) üretme kapasitesi de o kadar büyük olur (Šebestová ve Rylková,2011).

Başarılı bir öğrenen örgüt; yeni fikirlerin, süreçlerin veya davranışların nasıl tasvir edildiğine bakmakta ve organizasyonu olumlu yönde etkilemeye hizmet etmektedir (Alharbi ve ark., 2019). Yenilik, belirli yapısal özelliklerin bir çıktısı olarak ele alınırken bazı örgütsel araştırmacılar yeniliği yeni problemleri çözme ve yeni fikirleri kullanıma sunma süreci olarak görmektedir (Lam, 2004). Burada firmanın stratejisi oldukça önemlidir. Çünkü yenilik firmanın stratejisi ve ortamı ile uyumlu değilse yenilik başarısız olabilir (Šebestová ve Rylková, 2011).

2.1.5. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Örgütsel çeviklik kavramı etki ettiği alanlarına göre literatürde birçok konuda modellenmiştir. Çevik tedarik zinciri, iş dünyasındaki değişim, belirsizlik ve tahmin edilemezlikle ilgilenir ve değişikliklere uygun yanıtlar verir. Bu nedenle, çevik bir tedarik zinciri, çeşitli ayırt edici yetenekler gerektirir (Lin, Chiu ve Chu, 2006). Farklı sektörlerde çeviklik yetenekleri, nitelikleri, özellikleri ve bileşenleri şeklinde ayrılarak araştırmacılar tarafından kavramsallaştırılmıştır. Chonko ve Jones (2005), çeviklik yeteneklerini örgüt, örgüt çalışanları, teknoloji, bilgi ve yenilik olarak beş kategoride tanımlamıştır. Çeviklik yetenekleri, müşterinin isteklerine göre bilgi ve değişim yeterliliği sağlayıcıları tarafından gerçekleşir.

Sherehiy ve ark. (2007), çeviklik yeteneklerini esneklik, değişim kültürü, hız, bütünleşme ve düşük karmaşıklık, temel yetkinlikleri harekete geçirme, cevap verme ve yüksek kaliteli ve özelleştirilmiş ürünler olarak özetlemişlerdir. Jackson ve Johansson (2003), çeviklik dört ana bileşenden oluşur; ürün ilişkili değişim yetenekleri, yapılan işlemlerdeki yetkinliği değiştirme, iç dış iş birliği, insan ve bilgi ve yaratıcılık. Breu ve

ark. (2002), çeviklik yeteneklerini, zekâ, yeterlilik, iş birliği, kültür, bilgi sistemi olarak açıklar. Sambamurthy ve ark. (2003), çeviklik yeteneklerini, müşteri, ortaklık ve operasyonel olarak açıklar.

Sharifi ve Zang, (1999) ise çeviklik yetenekleri cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olmak üzere temel olarak dört boyuttan oluşur. Shafiri ve Zang'ın çalışması çeviklik yeteneklerinin en kapsamlı açıklayıcısıdır.

2.1.5.1. Cevap Verme

Cevap verme; değişiklikleri belirleme ve bu değişikliklere hızla yanıt verme olarak tanımlanmıştır. Aşağıda yer alan unsurlar organizasyonların cevap verme yeteneğini oluşturmaktadır:

- Değişiklikleri algılama, öngörme ve hazırlıklı olma,
- Değişikliklere anında tepki verme,
- Değişikliklerden fırsat olarak yararlanma (Sharifi ve Zhang, 1999).

Başka bir deyişle dış çevrede meydana gelen tehdit ya da fırsat gibi değişimleri hızlı bir şekilde tanımlayarak, bu değişimlerden yararlanma cevap verme yeteneği olarak ifade edilmektedir.

Sherehiy ve ark. (2007) çalışmalarında cevap verme yeteneğini; müşterilerin tercih ve taleplerindeki değişimlere, piyasa ve piyasa ortamı değişimlerine ve eğilimlerine, sosyal ve çevresel sorunlara, iş hedeflerindeki değişimlere cevap verme olmak üzere dört ana başlık altında incelemişlerdir.

Örgütsel çeviklik değişen piyasa sinyallerine tepki verme hızıdır (Zaheer ve Zaheer, 1997). Diğer bir tanımda cevap verme yeteneğinin tüm sektörler için vazgeçilmez bir gereklilik olduğuna değinilmiştir (Chan ve ark., 2017).

Cevap verme yeteneğinin tanımı farklı sektörler göre farklılık göstermekle beraber özetle organizasyonların değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarına karşılık vermesi olarak tanımlanmıştır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Cevap verme, değişiklikleri algılama, tahmin etme ve bunlara hızlı, reaktif veya proaktif olarak yanıt verme yeteneğidir. Değişiklikleri harekete geçirip anında cevap verme sistemidir. Örgütlerde cevap verme yeteneğini elde etmek için üretim sistemi ve alt sistemlerinden esneklik beklenir (Holweg, 2005). Bir örgütün cevap verilebilirliği yeni

koşullara uyum sağlamak için geçen süre ile bağlantılı olarak uygun bir zaman içinde yanıt vermeyi gerektirir (Golden ve Powell, 2000).

Örgütlerde değişime cevap vermek için üretim yönetimine sistematik olarak yaklaşmak gerekmektedir. Üretimde sorunlara verilen tepkiler kalıcı değildir, bu yüzden yapısal sorunlara verilecek yanıtların resmileştirilmesi gerekir (Matson ve McFarlane, 1999). Teknolojik yeniliklere karşı uyum sağlamak ve yanıt vermek için alınan yönetimsel kararların, örgütün rekabet gücünü artırması açısından önemli sonuçlar doğurabilir (Goldman ve Nagel, 1993). Cevap verme yeteneği, şirketleri rekabet piyasasında ayakta tutmak ve teknolojik yenilikleri ve gelişimleri benimsemesi ve ayak uydurabilmesi için önemlidir.

Becker ve Knudsen (2005) çalışmalarında cevap verme yeteneğini; fiyat değişimlerine hızlı yanıt verme, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılama eğilimi, belirli aralıklarla ürün geliştirmenin gözden geçirilmesi, dış çevreden gelen değişimlere nasıl tepki verileceği konusunda karar almak için departmanlar arası düzenli toplantılar yapma, departmanların koordineli bir şekilde hareket etmesi, müşteri şikâyetlerinin düzenli olarak takip edilmesi, planların zamanında uygulanması ve ürünlerle ilgili değişikliklerin ilgili departmanlar tarafından koordine edilmesi olarak tanımlamışlardır.

Müşteri istek ve gereksinimleri bazı sebeplerden dolayı değişiklik gösterebilir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için bu değişiklikleri bir an önce ele almaları gerekiyor. Rekabet avantajını sürdürmek, işletmenin çevikliğine ve dolayısıyla etkin bir şekilde yanıt verme yeteneğini güçlendirme ihtiyacına bağlıdır (Akkaya ve ark., 2019). Örgütsel çevikliğin birinci yeteneği olarak kabul edilen cevap verme boyutu organizasyonların piyasadaki öngörülebilir ya da öngörülemeyen değişikliklere yanıt vermesine yardımcı olmaktadır. Organizasyonların iç ve dış çevreden gelen fırsatları değerlendirmesi ve bu değişimleri avantaja dönüştürmesi cevap verme yeteneğiyle mümkündür.

2.1.5.2. Esneklik

Esneklik, değişen koşullara yanıt verme yeteneğini (Gupta ve Somers, 1992), değişen müşteri ihtiyaçlarına makul ve hızlı bir şekilde yanıt verme becerisini (Small ve Chen, 1997), değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt verme becerisini (Gerwin , 1987) ifade eder. Aşırı maliyet, zaman ve performans kaybı olmadan karşılayabilme yeteneği

(Zhang ve ark. 2003) ve iç ve dış etkilere uyum sağlama yeteneği (Holweg, 2005) olarak tanımlanmaktadır.

Das (2001) esneklik üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, esneklik çevikliğe dayalı üretim önceliklerine uygun üretim esnekliklerini belirler, üretim esnekliğinin faydalarının örgütün performansını etkileyecek stratejik koşulları belirler. Esneklik yeteneğini bilgi teknolojisi ile birlikte alan Golden ve Powell (2000), esneklik, bir örgütün ihtiyacı olan ve bilgi teknolojisinin etkinleştireceği önemli özelliklerinden biridir. Teknolojileri kullanmak ve değişiklikleri kolayca benimsemek için altyapı esnekliği gerekir. Çevik bir kurum, her proje için en büyük rekabet avantajını sağlayacak yönetsel aracı benimsemek için örgütsel esnekliğe sahiptir (Goldman ve Nagel, 1993).

Kurumlarda farklı çıktı ve sistemleri işleyip, farklı hedefleri elde etme yeteneğidir (Sharifi ve Zang, 1999). Esneklik, farklı iş stratejilerini ve yöntemlerini takip etme, bir stratejiden bir başka stratejiye hızla geçme becerisi olarak kabul edilir. Yalnız stratejiler örgütün misyonunu tehlikeye atmayacak şekilde olmalıdır. Bu yetenek, esnek örgüt yapıları ve uygulamaları, esnek üretim modeli ve sistemlerini kapsar (Sherehiy ve ark., 2007).

Müdahale yeteneği, bir işletmenin dış çevredeki değişiklikleri belirleme, algılama, tahmin etme, bu değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verme ve bu değişikliklerden sağ çıkabilme yeteneğini ifade eder (Kasap ve Peker, 2009).

Örgütsel çeviklik öngörülemeyen değişikliklere hızlı yanıt ve karlılıkla cevap verme yeteneğidir (Erande ve Verma, 2008).

Ayrıca, kurumsal çeviklik her zaman hızla değişen ortamlara yanıt vermek için bazı iş yeteneklerine ve süreçlerine sahip olmayı ifade eder. Müşteri odaklı, esnek bir organizasyon yapısında, hizmet veya ürünlerin hızlı ve kolay bir şekilde teslim edilebilmesi için müşterilerle internet aracılığıyla ve modern iletişim teknolojileri kullanılarak iletişim kurulabilmektedir (Budak, 2008).

Satış alanındaki ulusal ve uluslararası politikalardaki değişiklikler, üretim modellerindeki değişiklikler, yeni ürünler, yenilikler ve fiyatlar gibi rekabet kriterlerindeki değişiklikler, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerindeki değişiklikler, daha ekonomik ürünler üretmek için teknolojiye değişiklikler ve dış çevre işletmelerin çevrede meydana gelen kültürel ve politik konulardaki değişiklikler, örgütsel çevikliğin

yanıt verebilirliği ile aydınlatılabilir (Milliken, 1987). Çevik firmalar, çevresel değişikliklere tepkileri sürekli hale geldiğinde daha duyarlı hale gelirler (Becker & Knudsen, 2005).

Her işletmenin çevresi farklı olduğu için işletmeler değişikliklerden farklı düzeylerde etkilenir. Bu nedenle, şirketlerin tanımladıkları stratejiler doğrultusunda bu değişimlere cevap verebilmeleri için çeşitli yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu yetenek, işletmelerin değişiklikleri tanımlayabilmeleri, bunlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmeleri anlamına gelir. Bu yetenek, şu unsurları içerir: bu değişiklikleri algılamak ve bunlara hazırlanmak, bu değişikliklere hızla tepki vermek ve öncelik vererek onlardan çıkmak. Bu sonuç, her işletmenin ihtiyaç duyduğu organizasyonel çeviklik seviyesinin farklı olacağı anlamına gelir (Jin-Hai ve ark., 2003; Sharifi ve Zhang, 2001).

Günümüzün öngörülemeyen rekabetçi dünyasında, işletmelerin rekabet edebilmek için farklı rekabet özelliklerine ihtiyacı vardır. Günümüzün değişken ortamında, işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeteneklerden biri kurumsal çeviklik, çevikliğin en önemli unsurlarından biri de esnekliktir. Esneklik, hızlı tepki verme ve iş ortamına uyum sağlama olanağı sağlamakta, bu da işletmenin değişimlere yanıt verdikçe verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Yeganegi ve Azar, 2012).

Örgütsel çeviklik, esneklik ile birlikte değerlendirilen, üzerinde farklı araştırma parçalarının bütünleştirici bir yapısıdır. Örgütsel çeviklik yapısı, esnekliğin tepkisel, saldırgan ve niteliksel boyutlarını birleştirir. Esneklik çalışması, örgütsel çevikliğin çeşitli uygulamaları, farklı formlarını ve özellikle karşıt kavramları da bir araya getirmesi nedeniyle sorunlu hale gelebilmektedir. Bunlar bazen iç ve dış esneklik, bazen nicel esnekliğe karşı niteliksel veya işlevsel, stratejiye karşı operasyonel esneklik, savunmacı, pasif veya reaktif esnekliğe karşı saldırgan veya proaktif esnekliktir. Dolayısıyla, esneklik kavramsallaştırmaları görece etkisizdir ve belirsizlik aşırı farklılaşma ile belirtilmiştir (El Akremi ve Devos, 2004).

Örgütsel esneklik, bir işletmenin ortamdaki değişikliklere önceden belirlenmiş bir yanıtla iç yapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesini temsil eder. Uyarlanabilirlik, organizasyonel operasyonların çevrelerine uyumunun temelini oluştururken, esneklik örgütsel kaynakların hazır olduğunu ve kaynak seferberliğinin kolaylığını vurgulamaktadır (Nafei, 2016).

Esneklik, hayatta kalmak isteyen firmalar için vazgeçilmez bir koşul olarak kabul edilmektedir. Esneklik, farklı iş stratejileri ve taktikleri takip etme, bir stratejiden/görevden/işten diğerine hızlı bir şekilde geçme yeteneği olarak kabul edilir (Reed ve Blunsdon, 1998). De Toni ve Tonchia (1998) tarafından esneklik kavramı, beklenmedik değişimlere uyum sağlama ve bu değişimlere cevap verme olarak da tanımlanmıştır.

Örgütsel çeviklik, ürün ve/veya hizmetlerin teslim süresinden şikayetlere yanıt verme hızına, pazardaki yeniliklere yanıt olarak yeniden örgütlenme esnekliğinden çevrede hızlı kararlar alma becerisine kadar pek çok şekilde kendini gösterir. Aslında organizasyonları çevik yapan da budur. Esnek olmak, yenilikten çekinmemek, istikrarlı bir şekilde kendini değiştirmek, krizlerin veya belirsizliklerin getirdiği fırsatlardan yararlanmak, tehlikeleri ortadan kaldırmak, rekabet avantajı elde etmek ve müşteri beklentilerini doğru anlamak demektir (Richard, 2006).

İş çevikliğinde başarılı olmak için; yeniden yapılandırma, ağ oluşturma, sanal iş, yüksek verimli iş, çalışan motivasyonu ve esnek üretim gibi çeşitli yaklaşımlar önermişlerdir (Sherehiy ve ark., 2007). İşletmeler, yeni durum ve taleplere etkin ve hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için kaynaklarını, iş süreçlerini ve stratejilerini hızlı bir şekilde gözden geçirebilmelidir (Felipe ve ark., 2016).

Esneklik, bir organizasyonda farklı yaklaşımlar geliştirmek, uygulamak ve rekabet avantajı sağlamak için temel becerilerden biri olarak kabul edilir, ancak tek başına yeterli değildir ve bu nedenle farklı yetkinliklerle birlikte kullanılması gerekir. Esnekliğe ek olarak verim de önemlidir. Esnek üretim sistemi, işletmelerin tüketicilerin ihtiyaç ve talep değişikliklerinden talep ettikleri çeşit ve miktardaki dalgalanmalara uyum sağlamak ve üretim sistemlerini esnek bir yapıya kavuşturmak için geliştirdikleri bir sistemdir. Esnek bir üretim sistemi, çevresel tepkiler ve talepler kadar piyasa koşullarına da hızlı cevap verebilen sistemdir (Pekmezci ve Demirelli, 2005).

Palaniswami (1994) esneklik gerektiren çeşitli faktörleri beş ana başlık altında incelemiştir: (i) ürünler (ürün yelpazesinin genişliği, parça sayısı), (ii) üretim süreçleri (genel amaçlı makine mevcudiyeti, makinelerin kısa kurulum süresi), (iii) planlama ve kontrol (programlama, depolama vb. Politikaları), (iv) insan kaynakları (eğitim, sendika ilişkileri), (v) tedarikçilerle ilişkiler (ortak çalışma politikaları vb.) olarak sıralanmıştır (De Toni ve Tonchia, 1998). Özetlemek gerekirse örgütsel esneklik, organizasyonun

çevresel değişikliklere yanıt olarak iç yapılarını, süreçlerini ayarlama kapasitesidir (Reed ve Blunsdon, 1998).

Özellikle müşterilerin beklediği yenilikler firmaları yeni yönetim yöntemleri geliştirmeye zorlamaktadır. Bu değişiklikleri entegre edebilen ve bunlara yanıt verebilen, yani çevik yönetim stratejileri geliştirebilen ve bunları işletmede uygulayabilenler gelecekte ayakta kalacaklardır. Geleceğin en önemli sorusu, işletmelerin eski yönetim anlayışlarını terk edip çevik yönetim sistemlerini benimseyip benimsemeyeceğidir. İşletmelerin çevik yönetim sistemlerini uygulayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve şirketine hızlı uyum sağlayan iyi yetişmiş iş gücüne sahip olmaları ve meydana gelen olumlu veya olumsuz değişikliklere anında tepki verebilmeleri gerekmektedir (İleri ve Soylu, 2010).

2.1.5.3. Hız

Organizasyonların dış çevrelerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneği, firma performansının temel belirleyicisidir (Hoyt ve ark., 2007). Hız, işletmenin piyasada karşı karşıya kaldığı değişiklikleri fark etmesi ve değişime kısa sürede cevap vermesidir. İşletmeler baştan sona kadar tüm süreçlerinde üretmiş oldukları ürün ve hizmetleri en kısa sürede, hızlı bir şekilde müşteri ile buluşturmayı amaçlamalıdır (Akkaya ve ark., 2019). Çevik organizasyonlar, piyasa değişikliklerine hızla yanıt verebilmelidir (Huang, 1999). İşletmenin çevresel değişimlerin farkına varması ve kullanması inovasyon açısından önemlidir. Planlı ve hızlı bir şekilde, doğru bir zamanda doğru kararların alınması örgütün çevikliğine katkıda bulunurken plansız yapılan cevap vermeler çevikliğe katkı sağlamayabilir (Akkaya, 2018).

Hız yeteneği, görevleri ve işleri en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir (Sharifi ve Zang, 1999). Sherehiy ve ark. (2007), hız yeteneğini en kısa sürede öğrenme, görev ve işlemleri hızlıca gerçekleştirme ve değişiklik yapma olarak ifade etmiştir. Dove (2005), değişimle başa çıkabilmek için değişim sürecinde işletmelerin karmaşıklığını azaltması gerektiğini vurgular. Sistemde karmaşıklıkların azaltılması, örgütün ürünlerini, süreçlerini ve yapısını yeniden yapılandırarak değişime en hızlı şekilde tepki vermesini sağlar. Örgütsel çevikliğin bir diğer alt boyutu olan hız, cevap verme boyutuyla doğrudan ilişkilidir. Organizasyonların müşterilerin değişen taleplerine kısa sürede cevap vererek hızlı çözümler üretmesi sürekliliğin sağlanmasındaki büyük etkenlerden biridir. Hız; görevleri bir an önce yerine getirme yeteneğini ifade eder (Khaki, 2007).

Günümüz rekabet ortamında çevik bir organizasyonun en önemli bileşenlerinden biri hız kavramıdır. Hız boyutu, işin ne kadar hızlı yapıldığını ortaya koyuyor. Bu durum firmaların faaliyetlerini sürdürmede, problem çözmede, yeni fırsatları değerlendirmede, yeni bilgiler geliştirmede ve karar vermede hızlı olduklarını göstermektedir (Akkaya ve Tabak, 2018).

İşletmeler mal ve hizmet hazırlama sürecinde rakiplerinden daha hızlıdır.

Çevik hareket etmesi ve yoğun rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarına rakiplerinden daha hızlı cevap vermesi bir organizasyonun ne kadar hızlı olduğunu ortaya koymaktadır (Özeroğlu, 2019). Özellikle müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılayan işletmeler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir.

Örgütsel çeviklik; kaynakları, süreçleri, bilgileri ve yetenekleri esnek bir şekilde bir araya getirerek çevresel değişimi algılama ve beklenmedik değişime hızla yanıt verme becerisinden oluşan karmaşık, çok boyutlu ve bağlama özgü bir kavramdır (Yang ve Liu, 2012).

Örgütsel çeviklik, "büyüme ve gelişme fırsatları olarak değişiklikleri kullanan hızlı ve yenilikçi tepkiler yoluyla iş ortamlarında genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkan değişikliklerle başa çıkma konusunda işletme çapında bir yetenek" olarak ifade edilir (Lu ve Ramamurthy, 2011). Literatürde örgütsel çeviklik, inovasyon eylemlerini yeni ürünler, hizmetler veya iş biçiminde genişleterek ve değişikliklere hızlı yanıtlar vererek firma performansını artırabileceğini göstermektedir (Chakravarty ve ark., 2013; Tallon ve Pinsonneault, 2011).

Hızlı, tempolu olan şimdiki zamanla başa çıkmak için sıklıkla önerilen en kapsamlı çözüm, örgütsel çevikliği kullanmaktır. Hız gibi rekabetçi temellerin başarılı bir şekilde uygulanması, işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyini artırır (Appelbaum ve ark., 2017).

Yöneticilerin bir yandan çok ihtiyaç duyulan örgütsel çevikliğin hız ve esneklik boyutları arasında seçim yapmaları gerektiği varsayımı, diğer yandan sabit organizasyon yapıları ve süreçlerinin doğasında bulunan istikrar ve ölçek ekonomileri arasında bulunmaları gerekmektedir. Örneğin, girişimler hızlı hareket etmeleriyle bilinirler, ancak belirli bir noktadan sonra büyüdüklerinde bu erken momentumu sürdürmek için mücadele ederler. Aynı şekilde, büyük ve yerleşik işletmeler genellikle bürokratik hale gelir, çünkü ölçek ekonomilerini yakalamak için geliştirilen kurallar,

politikalar ve yönetim katmanları sonuçta hızlı hareket etme becerilerini engellemektedir. Çevik kuruluşlar paradoksal olarak hem istikrarlı (esnek, güvenilir ve verimli) hem de dinamik (hızlı, çevik ve uyarlanabilir) olmayı öğrenirler. Bu paradoksun üstesinden gelmek için kuruluşlar, nispeten sabit bir dizi temel unsur olan istikrarlı yapılar, yönetim düzenlemeleri ve süreçler tasarlamalıdır. Ayrıca yeni zorluklara ve fırsatlara hızla uyum sağlayabilen daha gevşek, daha dinamik ve daha hızlı unsurlar yaratmaları gerekir (Aghina ve ark., 2015).

Çevik bir işletme, özellikle karmaşık ortamlarda hayatta kalabilmek için değişimi hızlı ve kolay bir şekilde yönetebilen kuruluştur (Mische, 2001). Çeviklik kavramı hız ve esnekliğe dayanmaktadır. Ancak yalnızca hızlı veya esnek olmak, işletmenin çevik olduğu anlamına gelmez. Çevik olmak için bir işletmenin hızlı, esnek olması ve aynı zamanda amaç, verimlilik ve zamanı dikkate alması gerekir. Rekabet avantajı elde etmek ve/veya sürdürmek için hızlanan değişim, organizasyonel çeviklik, hızlı, sürekli ve sistematik evrimsel uyum ve girişimci inovasyon her zamankinden daha önemli hale geldi (Mawson ve ark., 2017).

2.1.5.4. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin üretkenliğini, verimliliğini ve etkinliğini sağlayan yetenektir. Lin ve ark. (2006), yetkinliği örgütsel hedefleri verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlar. Yetkinlik, kurumda stratejik vizyon oluşturma, uygun teknoloji yeteneği oluşturma, değişim yönetimi ve yeni ürün tanıtımı gibi öğeleri kapsar (Sharifi ve Zang, 1999).

Yetkinlik kavramı örgütsel çeviklik kavramının tüm yeteneklerinin beraber kullanılmasıdır. Yetkinlik kavramı Teece ve arkadaşları tarafından organizasyon stratejilerinin çevresel değişimlere adapte olması amacıyla yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmıştır (Teece ve ark., 1997). Organizasyonel yetkinlik, organizasyonların çeviklik bileşenlerini destekleme ve dengeleme konusundaki uzmanlığıdır. Yetkinlik örgütsel çevikliğin cevap verme, hız, esneklik faktörlerini etkiler ve tüm bu faktörler bir kuruluşun yetkinliklerinin bir parçası haline gelir (Seo ve Paz, 2008). Bir başka tanımda organizasyon amaçlarını etkin bir şekilde yerine getirme yeteneği (Lin ve ark., 2006); işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki etkinliği olarak da tanımlanmıştır (Tseng ve Lin, 2011). İşletmeler değişen çevre koşullarına hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebildikleri zaman yetkinlik boyutunu tam anlamıyla kullanmış olurlar (Akkaya ve ark., 2019).

Bu yetenek, iş hedeflerine ulaşırken verimlilik ve etkinlik sağlayabilir. Stratejik vizyon, uygun teknoloji veya yeterli teknik yetenek, ürün/hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, pazara yüksek oranda yeni ürün sunma, değişen iş yönetimi, bilgili, uzman ve yetkilendirilmiş personel, işlemlerin verimliliği ve etkinliği olarak bilinmektedir(Kasap ve Peker, 2009).

İş çevikliği için gereken 'çevik yeteneklerin' (Sharifi ve Zhang, 2001) belirlenmesi aşaması, işletmenin karşılaştığı yeniliklerin keşfedilmesini, tanımlanmasını ve izole edilmesini gerektirir. Bu, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdaki değişikliklerin etkisinin analiz edilmesini sağlar. Bu nedenle, gerekli organizasyonel çeviklik yetenekleri bu değişiklikler aracılığıyla belirlenebilir.

Moon (2014); örgütsel çevikliğe ulaşmak için işletme yönetiminin yenilik, şeffaflık, yaratıcılık gibi yetkinlik değerlerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Sanatigar ve ark., 2017). Crocitto ve Youssef (2003), kurumsal insan kaynakları, ileri teknoloji ve organizasyon yapısının çevik rolü için kurumsal çevik değerlerin ve stratejilerin önemini vurgulamıştır (Crocitto ve Youssef, 2003).

Örgütsel çeviklik temelli stratejiyi uygulamak için Gehani (2010), işlevler arası ekip paylaşımı, mevcut teknolojilerin modüler entegrasyonu, gecikmiş tasarım özellikleri, ürün yedekleme planlaması, kurum çapında öğrenme entegrasyonu, çalışanların güçlendirilmesi, işletmenin karar verme süresini kısaltmasına, gecikmeleri azaltmasına, yanıt ve teslimat sürelerini iyileştirmesine olanak tanır. Bu süreçte çalışanlar da dahil olarak motive olmaktadır. İşletmeler bu değişikliklere yanıt vermede daha çeviktir ve müşteriler iyileştirilmiş hizmet nedeniyle işletmeden memnun kalabilmektedir.

Akıllı telefonlar tasarımı ve işlevselliği nedeniyle artık her yerdedir. Donanım ve işletim sistemi sağlam bir temel oluşturmaktadır. Ama dinamik uygulama katmanı, eklenecek yeni uygulamalar için "beyaz boşluk" oluşturur. Gereksinimler değiştikçe zaman içinde güncellenir, değiştirilir, silinir ve yeni yetenekler gelişir (Aghina ve ark., 2015).

Çevik organizasyonların oldukça başarılı olduğu, gerektiğinde dış kaynak kullanımı yoluyla temel yetkinliklerine odaklanabildikleri, özellikle müşterileri işin merkezine koyabildikleri, dolayısıyla oldukça başarılı oldukları görülmektedir (İnanır, 2020). Bir işletmedeki en önemli yönetim becerilerinden biri; belirsizlik karşısında hızlı tepkiler için stratejiler geliştirebilme yeteneğidir. İş ortamının durumunun aynı kalması hayal bile

edilemezken, bugün değişiklikler daha hızlı ve daha az tahmin edilebilir bir şekilde gerçekleşiyor. Bu değişim ve belirsizlik bugün devam ettiğinden ve gelecekte de her zaman devam edeceğinden, iş ortamı koşullarındaki bu değişiklikleri hızlı bir şekilde anlama ve bunlara yanıt verme ihtiyacı giderek daha önemli hale geliyor. Bu gereklilik, şirketleri strateji oluşturma aşamasından itibaren mevcut stratejilerini uygulamaya ve çevik olmaya zorlamaktadır (Yüksel, 2004).

2.1.6. Çevik Örgütün Özellikleri

İşletmelerin çevik organizasyonel hedeflere ulaşmalarını sağlamak için bir çalışma yapılmıştır (Miller ve Friesen, 1980). Araştırmacılar; karar alma süreçlerini, yapılarını ve bilgi işleme sistemlerini aniden temelden değiştiren firmaların, bu değişiklikleri kademeli ve yavaş yapanlardan daha iyi performans gösterdiğini belirtmektedir (Appelbaum ve ark., 2017).

Çünkü yapısal özellikleri bu değişimlere uymayan organizasyonların organizasyonel çeviklik yeteneklerine ulaşamayacaklarına inanılmaktadır. Örneğin, prosedürel olarak bunalmış bir bürokratik yapı gerektiğinde hızlı karar alamayacaktır. Bu bilgilere göre örgütsel çevikliğin oluşmasında önemli rol oynayan işletme yapısının klasik örgüt yapısından farklı olması gerekmektedir. Dinamik yapılar en iyi şekilde geleneksel mekanik yapılardan ayrılarak inşa edilir (Koçel, 2014).

Çevik işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan her fırsatı esnek bir şekilde değerlendirebilmeli ve bu avantajları sürdürebilmek için çeşitli yeniliklere ve işbirliklerine açık olmalıdır. Firmalar bu avantajı sağlamak için ekip çalışmasına, işbirliği yönetimine, müşteri ilişkileri yönetimine, proje yönetimine, sanal teknolojiye, yeni ürün geliştirmeye, ürün ve kategori farklılaştırmasına ve benzeri unsurlara önem vermelidirler (Dereli ve ark., 2003).

İşletmelerin değişen derecelerde bilgiye veya (cehalete) sahip olduğu bir ortamda girişimci faaliyetin, her zaman fırsatlara hazır olmayı gerektirdiği söylenir. Her zaman hazır olan firmalar, sürekli olarak başarı veya başarısızlıktan öğrenirler ve deneme yanılma, araştırma ve hayal gücü yoluyla pazarın daha önce fark edilmeyen yönlerini gözlemlerler. Eksik pazar bilgisi ve yüksek girişimci çevikliği olan firmalar, pazar fırsatı yapısını ortaya çıkararak daha iyi değerlendirme yapabilirler. Faaliyetlerinin, müşterilerinin ve ortaklarının çevikliği ile bu işletmeler, rekabetçi ortak girişimlerin

ardından fırsatları değerlendirmek için daha iyi bir konuma sahiptir. Bu nedenle, bu firmalardan pek çok rekabetçi hamle beklenebilir (Sambamurthy ve ark., 2003).

Sharif ve Zhang (2001) tarafından yapılan başka bir çalışmada işletmelerin çevik yapı hedeflerine ulaşabilmeleri için aşağıdaki kriterleri karşılamaları gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu değerlendirmelerden ilki; işletmenin çeviklik ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesidir.

İşletmelerde çeviklik ihtiyacının, pazarın ve iş yapısının karmaşıklığına bağlı olduğu söyleniyor. Enterprise; pazarın karmaşıklığını, rekabeti, müşteri beklentilerini, teknolojiyi, sosyal faktörleri, tedarikçileri ve iç süreçleri sıralamak ve çeviklik ihtiyaçlarını belirlemek için puanlama yöntemlerini kullanabilir. Diğer bir değerlendirme kriteri ise işletmelerin mevcut çeviklik düzeylerinin farkına varmasıdır. Bu kriter, geliştirilmesi gereken becerileri ve hangi becerilerin daha etkili olabileceğini belirleyerek iş ortamındaki değişikliklerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır (Sucu, 2020).

Örgütsel çeviklik değerlerini içeren bir örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını örgütsel çevikliğin oluşmasını destekleyecek şekilde etkileyecek ve işletmenin çevik bir yapıya kavuşmasını sağlayacaktır. Ayrıca çevik değerlerin kurum kültüründeki etkisi ve kapsamı, çevik değerlerin kurum genelinde yayılma derecesi ile ölçülür. Çeviklik değeri genel bir düzeye ulaşamayan bir işletme tam çevik olarak değerlendirilemez (Wendler, 2014).

Örgütsel çeviklik, müşteri memnuniyetine, özellikle müşterinin önerilen çözümün değerini algılamasına odaklanarak, müşteriler için değer yaratan uygulamaların uygulanmasını da içerir (Goldman ve ark., 1995). Müşteri merkezli tasarım ve üretim modellerini içeren çevik organizasyonlar, ekip içindeki iletişimin kalitesine büyük önem verir. Karar alma mekanizmasını merkezden operasyon merkezine indirgerler. Bu, işletme için büyük bir fayda sağlayan yanıt süresini azaltır. Bu yönetim tarzının uygulanabilirliği ne kadar yüksek olursa işletme o kadar çevik olur (Aghina ve ark., 2015).

Çevik kuruluşlar değişim karşısında kendilerine çok güveniyor. Çevik kuruluşlar, iş yapısının ve yönetim aşamalarının bu yeteneği hızlı ve akıcı bir şekilde müşteri büyütme faaliyetlerine dönüştürmesini sağlar. Ayrıca çevikliğine, marjlarına ve büyüme fırsatlarına güveniyor. Çevik rakipler, müşteri ve pazar ihtiyaçlarını iyileştirmek için

bildiklerinin ötesinde yeni pazarlar ve müşteriler yaratarak değişimi ateşliyor. Çevik organizasyonlar, rekabet esnekliğine dayalı çok boyutlu stratejilerle rekabet edebilen tek organizasyon türüdür. Organizasyonel çeviklik, aynı üretim hattında diğer ürünleri üretmek için talep, düşük maliyet, yüksek güvenilirlik ve kısa değişim sürecinden oluşabilir, böylece işletmenin kısa vadede müşteriler için kaliteli ürünler üretir. Ürün, şirket içinde hem şirket içinde hem de şirket dışında birden çok küresel konumdaki bilgi kaynaklarına yerleştirilebilir. Bilgi kaynağı; işletmenin içinde bulunduğu sistem içerisinde işletmenin ve iç ve dış çevresinin yönetimi, kontrolü ve iletişimi için geçerli olan fonksiyonel yönetim grubudur. Bu sistemler sadece işletmeyi desteklemekle kalmaz, aynı zamanda dış tepkilere ve rakiplere cevap verebilecek bir sistem oluşturur. Bu sistemleri pazar ihtiyaçlarına göre yeniden inşa etmek, çevik organizasyonların rekabet gücünü artırabilir (Plant ve Murrell, 1997).

2.2. Vizyoner Liderlik

2.2.1. Lider ve Liderlik

Liderlik, insanları uyumlu bir şekilde etkileyerek hayali bir hedefe ulaşmak için bir araya getirme sanatıdır (İmrek, 2004). Diğer yandan görevi, örgüt içinde öngörülen ortamı sağlamak için örgütsel değerlere dayalı bir vizyon formüle etmektir (Richards ve Engle, 1986). Liderleri yöneticilerden ayıran özellikler vizyon, güçlü değerler ve cesarettir. Vizyon, rüyanın ötesinde bir gerçekliktir. Hayal edilen gelecek için net bir tasarım sunmalı, yani tasarım alışılmadık olmalıdır. Bir organizasyonun etkinliği, doğrudan liderlerinin etkinliği ile ölçülebilir (Hogan ve Kaiser, 2005). Liderlik, örgütün geleceği için bir vizyon önermek ve bu vizyonu örgütün tüm birimlerinde gerçekleştirecek bir kurum kültürünü desteklemektir (Yielder ve Codling, 2004).

Lider; parçası olduğu örgüte fayda sağlayan, grubun alışkanlıklarında köklü değişiklikler yapan, öngörü, bilgi ve birikimlerini uygulayan, örgütün yönetimine katılan ve örgütün işleyişini yönlendiren kişidir (Hogan ve Kaiser, 2005). Erçetin'e (2000) göre lider, bireyi ve onun olumlu tutumlarını kendisininmiş gibi tanımlayan, duygularını değiştirebilen, yeni ahlaki değerler ortaya koyan, insanların duygu ve düşüncelerini empatik ve sezgisel olarak işleyen kişidir.

Liderlik, çalışanların örgüt içindeki gücünü hiyerarşideki konumlarından almadıkları, rollerinin ötesinde hizmet ve üretime gönüllü olarak katıldıkları bir davranış biçimi

haline gelmiştir (Aslan, 2009). Yılmaz'a (2008) göre liderlik, bir ekibi tanımlanmış hedefler etrafında toplamak ve bu hedeflere ulaşmak için ekibin bilgi ve becerilerini harekete geçirmektir.

Gedikoğlu'na (2015) göre liderlik, örgütleri belirlenen vizyonlar çerçevesinde bir araya getirmeyi ve söz konusu vizyonları hayata geçirmek için harekete geçirmeyi amaçlayan bilgi ve erdemlerin tümüdür. Liderlik, liderin belirli bir grup içindeki grup üyeleriyle yaptığı faaliyetlerin ürünüdür ve bireylerin diğerlerinden farklı bir şekilde üstlendikleri bir görevdir.

Liderlik, geleceği öngörmeyi, örgütün geleceği için gerçekçi vizyonlar ve hedefler belirlemeyi ve bu vizyon ve hedefleri başarılı bir şekilde uygulamak için örgüt üyelerini harekete geçirmeyi içerir (Şişman, 2002). Çalık'a (2003) göre liderlik, grup üyelerinin adını aldığı ve onlara rehberlik etmesi olarak tanımlanır. Bu bağlamda, farklılığın kaynağı dışında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, bunu örgütte uygulamak, sorunu ortadan kaldırmaktır.

Genel liderlik; bireysel farklılıklar, liderlik özellikleri, faaliyet kalıpları, takipçilerin algıları, takipçiler arasındaki etkileşimler, rol ilişkileri, hedefler, görevler ve örgüt kültürünün etkisi açısından tanımlanabilir. Bu tanımlar genellikle etkileşimli süreçlere odaklanır. Bununla birlikte, bu tanımlar genel olarak ortak bir tema veya önermeyi paylaşmaz ve çeşitli açılardan farklılık gösterir. Bu farklılıklar; etkinin biçimi, etkiyi gerçekleştiren kişi, etkileme adımının asıl amacı ve etkinin gerçekleştirilmesine yönelik tutumdur (Yukl, 1989).

2.2.2. Vizyon

Yönetim literatüründe vizyon terimi bazen liderliğin farklı aşamaları, bazen de liderlik aşamalarının önemli bir unsuru olarak tanımlanmakta ve hem düşünsel hem de operasyonel özellikleri ile modern liderlik tarzının önemli bir boyutudur. "Görme" kelimesinin kökeni incelendiğinde çok eski zamanlara kadar gider. "Visio" kelimesi "videre" fiilinden türemiştir ve Latince'de birkaç anlamı vardır; idrak, kavrayış, farkındalık anlamında kullanıldığı tespit edilmiş olup, rüyada dolaşan rüyayı gören kişinin de tabir edildiği tespit edilmiştir (Erçetin, 2000).

Hayal gücü; geleceğe atılan ilk adımdır, bireylerin ait oldukları örgütlerin uzun vadeli hedeflerini anlamalarına rehberlik eder, bugün ile yarın arasında entelektüel bir bağ

sağlar, insanlara nerede durduklarını gözden kaçırmadan nereye gittiklerini gösterir (Okçu, 2011).

Vizyon kelimesi, ileriye yönelik görüş ve hayal gücüyle geleceği öngörme yetisi anlamına gelir.

Vizyon, yaratıcı ve işlevsel yapısıyla liderlik modelinin baskın unsuru haline gelir (Erçetin, 2000). Vizyonumuz, statükoya değil, değişime doğru hareket etmektir. Geçmişle gelecek arasında bağlantılar kurabilme, aynı vizyonu paylaşanların inançlarını ve özlemlerini anlayabilme özelliklerine sahiptir (Akdemir, 2008).

Örgütsel açıdan vizyon, örgütün gelecekteki konumunun bir resmi ve görmek istemesi olarak tanımlanabilir (Çelik, 1997). Temele dayalı, gerçekçi bir vizyonun temelinde örgüt kültürü yatmaktadır (Özer, 2008). Kalyoncu'nun (2008) tanımında vizyon, bir bireyin veya örgütün ulaşmayı umduğu geleceğin psikolojik tasarımı ve bu tasarımı gerçekleştirmek için belirlenen yol haritası olarak ifade edilmektedir. Vizyon, bir kuruluşun mevcut ve arzu edilen konumları arasında uzanan tutarlı hedeflerle ve bu hedeflere ulaşmak için uygun bileşenlerle örülmüş değişken bir sürdürülebilir iyileştirme modelidir (Ben-Yshai, 2018).

Liderlik ve vizyon iç içedir, bu iki kavram birbirini tamamlar, vizyonsuz bir insan liderlikten söz edemez. Vizyon, lider tarafından çalışanlara her detayıyla doğru bir şekilde aktarılmalı ve aktarılma sürecinde anlam kazanmalıdır. Bir kurumun kimliğini aktarmada en önemli araçlardan biri vizyondur (Kalyoncu, 2008). Vizyon, uzmanlaşmayı en üst düzeye çıkaran, çalışanlara güçlü bir motivasyon sağlayan, uzun vadeli çaba gerektiren önemli, stratejik olarak gerekli bir faktördür (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Durukan'a (2006) göre vizyon, arzularımızın bugün gerçekleşmesini hayal etmektir. Vizyon, bir kuruluşun veya bireyin geleceğe ilişkin vizyonudur. Vizyonumuz, yaşam koşullarımızın başlangıcı olarak mevcut durumun dışında ufuklar yaratmaktır. Erçetin'e (2000) göre vizyon, geleceği hayal etmek ve tasarlamak, hayal ve gerçeği dengelemek, önemli konuları çerçevelemek ve ayırt etmek, birleştirmek, iletişim kurmak, risk almak ve yönetmektir. Vizyon, yeteneklerimize ve deneyimlerimize bağlıdır. Vizyon genel olarak vizyoner bir fikir veya kavram ve nihai olarak bitmiş bir resim veya fikir olarak tanımlanabilir (Clayton, 2002).

Kısaca vizyon, organizasyonun geleceğini anlamak, sadece geleceği tahmin etmek değil, gelecekle ilgili kararlar almaktır. Bu, hedeflerin belirlendiği ve soruların sorulduğu bir yönlendirme grubu kavramıdır. Mentorluğun en iyi şekli; geleceği bireyin anlayabileceği sade bir dille anlatmak ve geleceği gerçekleştirmenin ne demek olduğunu başkalarına anlatarak anlatmaktır (Kılıç, 2010).

2.2.2.1. Vizyon İhtiyacı

Bir kuruluşun başarılı bir geçmişi olması, gelecekte de başarılı olmaya devam edeceği anlamına gelmez. Zamanı geldiğinde organizasyonun yeniden yapılandırılması ve vizyonun geliştirilmesi gerekmektedir. Etkili bir vizyon, bir işletmenin veya kuruluşun gelecekte nasıl görüneceğini tanımlar. Öte yandan, zayıf bir vizyon bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilir. Etkili bir vizyon gerçekçidir. Etkisiz bir vizyon, ulaşılamayacak hedefler belirler. İyi bir vizyon hareket ettirecek kadar net, ancak insanların kendi inisiyatifleriyle hareket etmelerine izin verecek kadar esnektir. Kötü vizyonlar çok belirsiz veya çok kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel bakış açısı, bir organizasyonda çaba gösteren insanlar arasındaki iletişimi destekler (Zengin, 2013). Öngörü böylelikle hem lider hem de örgütün geleceği için vazgeçilmez hale gelir.

2.2.2.2. Liderlik Ve Vizyon

Vizyoner liderlik tarzları, onları diğer liderlik tarzlarından ayıran özelliklere sahiptir. Vizyoner liderlik; etkili olması, bir liderlik vizyonunu yansıtmaması, vizyonu teşvik etmesi, ilgi odağı olması ve ideal bir başarı umudu içermesi ile diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır (Komariah ve Triatna, 2010).

Liderler, heyecan verici üst düzey hedefler hayal ederek geleceği görselleştirmeli ve bunlara ulaşmanın önemini çalışanlarına sürekli hatırlatmalıdır. Liderlerin başarılı sayılabilmesi için ortak hedefler kullanarak herkesin paylaşabileceği bir vizyon oluşturmaları ve takipçilerini bu vizyona dahil etmeleri gerekmektedir (Ballı ve Kılıç, 2019).

Kurumlarda vizyonsuzluk, kafa karışıklığı yaratır, iş içinde körlüğe ve karanlığa yol açar. Vizyon geliştirmek, bir kurumun başarısı için kritik öneme sahiptir. Gelecek hedefi olmadığında her düşünce bloke olur ve düşünceler kaybolur (Bennis, 1997).

Vizyoner liderlik davranışı sergileyen liderler, çalışan davranışını büyük ölçüde etkileyebilir. Süreklilik ve devamlılığın çalışan başarısını etkileyen özellikleri şunlardır:

Cazibe ve duygusal uyarım, hayranlık uyandırma ve ateşleme, alışkanlık ve dürtü oluşturma, hafıza becerilerini güçlendirme, yenilikçiliği destekleme, liderlik etme ve birleştirme, yol gösterme (Heintel, 1995).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bir örgütün benimsediği sağlam bir vizyon, yalnızca örgütün geleceğini şekillendirmekle kalmaz, çalışanlara rehberlik eder, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığını artırarak üretkenliği olumlu yönde etkileyebilir. Bir organizasyondaki bireylerin başarısı, vizyona olan bağlılıklarına bağlıdır ve vizyon sahibi çalışanlar, hedeflerine ulaşmak için benimsedikleri vizyonun etkisinde ilerleme kaydederler. Yeniliğe açık olan vizyoner liderler, işlerinde etkileyici bir şekilde başarılıdır. Bu sayede beğeni arttıkça organizasyonun başarısı da artmaktadır. Genel vizyon; bütünlüğü, motivasyonu, örgüte bağlılığı ve örgüt içinde aidiyet duygusunu destekler.

2.2.2.3. Vizyonun Paylaşılması

Bir vizyonun paylaşılan bir vizyon olması için tüm ekip üyeleri tarafından aynı şekilde görülmesi ve onaylanması gerekir. Çünkü vizyonu olan bir organizasyonu değiştirmek zordur. Vizyonu beslemek ve sürekli büyümeyi, öğrenmeyi ve hayatta kalmayı sağlamak için gelecek nesillere aktarılmalıdır (Dimiyati, 2014). Ortak bir vizyon oluşturma temel nedeni, örgütte çalışanların zihninde ortak bir imaj oluşturmak, herkesi teşvik etmek, onları bir yöne yönlendirmek ve üyelerin örgüte bağlılığını sağlamaktır (Kışlalı ve ark., 1998).

Bir lider, vizyona bağlılığı ve örgüte bağlılığı gerçekleştirmek için vizyonu iyi ifade etmeyi bilmeli ve bu vizyonu astlarıyla paylaşmalıdır (Baltaş, 2000). Argüden'e (2004) göre vizyon paylaşımının kolay olabilmesi için vizyonun basit, anlaşılır ve karmaşık olmaması gerekir. Tekrarlama, ezber için de önemlidir.

Sullivan ve Harper'a (1997) göre paylaşılan vizyon, birlik, birlik duygusu yaratır, bir amaç duygusu yaratır, bir başarı ortamı içerir, bir sonraki güne hareket sağlar ve Lider ve takipçilerin harekete geçme yeteneğini güçlendirir (Çetin, 2009).

2.2.3. Vizyoner Lider

Yönetim yenileme sürecinde yapılan araştırmalar iki farklı liderlik tipine dayanmaktadır. İlk olarak, yönetici baskın vizyonda belirli bir bakış açısı oluşturur. Bu vizyon özel kod için anlamlıdır. Vizyon doğrultusunda gelecek çalışmaları için ekibi ödüllendirmek. Bu

tür bir modelde, vizyoner bir lider geleceği önemli ölçüde öngörmeye çalışır. Diğer bir sebep ise kuruluşların zayıf vizyon yaklaşımından faydalanmasıdır. Bu modelde artık yeni lider hoş karşılanmıyor.

Modern dünyada yönetimin etkili olabilmesi için yöneticilerin ileri görüşlü ve verimli olması gerektiği genel kabul görmektedir. Bu bağlamda lider, yönetici vb. kavramlar vizyon kavramı ile birlikte yeni bir bakış açısı yakalamak için kullanılarak vizyon liderliği kavramı ortaya çıkmaktadır. Görüldüğü gibi liderliğin pek çok tanımı vardır. Ancak bu tanımların net ve tam olmadığı, kişiden kişiye ve hedef kitleye göre değiştiği anlaşılmaktadır. Aslında bu tanımlardan bazıları liderliğin farklı boyutlarını vurgulamaktadır çünkü liderliğin her birey ve durum için farklı özellikleri vardır (Bulut ve Uygun, 2010).

Tüm grubun değişim ihtiyaçlarının çoğunlukla tekrarlayıcı ve güçlendirici ifadeler olduğu söylenebilir. Lider çözüm önerir, karar verir, seçer ve anlamlandırır. Örgütlerin ilk etapta nerede olacaklarını bilmemeleri başarısızlığa yol açmaktadır (Durukan, 2006). Liderlik üzerine yapılan çoğu çalışmada; model liderin yani vizyoner liderin, takipçilerine ilham veren kişi olarak tanımlandığı görülmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004; Conger ve ark., 1999). Deneysel çalışmalar ve son zamanlarda yapılan meta-analitik çalışmalar, vizyoner liderliğin bireylerin, grupların ve kuruluşların analiz düzeyi üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Groves, 2006).

Modern liderlik yaklaşımının başında yer alan vizyoner liderlik; bu liderlik amacına ulaşmak için yeni hedefler koyar, vizyona ulaşmak için bazı görevler belirler ve belirlenen görevlerden yola çıkarak yaklaşımı belirler (Doğan, 2018). Vizyoner liderlik, bireyin bakış açısını ve iletişim becerilerini etkili bir şekilde yansıtarak, bireyin güçlü yanlarını en üst düzeye çıkarmakla ilgilidir. Vizyoner liderliği benimseyen bir yöneticinin, hedeflerine ulaşması ve vizyonunu oluşturması için çalışanlarını iyi yönlendirmesi gerekmektedir (Nwokedi, 2015). Vizyoner liderler, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların bilgi, yetenek ve fikirlerini etkili bir şekilde kullanarak, çalışanların işletmeye karşı olumlu duygu ve davranış geliştirmelerini sağlar ve gelecekteki hedeflere net bir odak sunan vizyoner liderler, zorlu koşullara rağmen çalışanları bu hedeflere doğru yönlendirir ve onları bu vizyonu uygulamaya ve paylaşmaya teşvik ederler(Sökmen ve Yavanoğlu, 2023). Başka bir tanıma göre

vizyoner liderlik; bunun yerine dinamik, etkileşimli bir süreç olarak tanımlanabilir (Dwivedi, 2006).

Vizyoner liderlik; bir örgütün, grubun ya da örgütün üst düzeydeki hedeflerine ulaşması, amaçlarına göre onları etkilemesi, çalışanları yönlendirmesi ve oluşturdukları vizyon doğrultusunda hareket etmesidir (Bender, 2006). Lashway'e göre vizyoner liderlik; sağlam ve ortak bir geleceğe ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir. Genel olarak özeleştirici yapan, gündemdeki yeniliklerin farkında olan, her zaman mükemmeli hedefleyen, paylaşma ruhuna sahip kişilerdir (Akgemci ve ark., 2019). Arenas (2009) vizyoner liderliği, "liderlerin çalışanları etkili bir şekilde motive etmek için geliştirdikleri beceriler, bir organizasyonda değişim yaratmak için bunların üzerine inşa edilebilecek bir dizi yetenek ve yenilik" olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde bir vizyonun olup olmaması da örgütün düzeyi ile ilgili olduğu gibi, yöneticilerin örgüt çalışanlarını iş birliği yapmaları için bir araya getirebilme yetenekleri ile de ilgilidir. Geleceğin sorularını yanıtlamak, yenilik, değişim ve paradigmaları bir araya getirmek, kurum iş gücünün gelişimi için motive etmek gibi durumları sağlayan liderdir.

Vizyoner lider, aktivizm felsefelerini ve paralel davranış kalıplarını kullanmaya devam edebilirken, imkansız savaflara girmeyecektir. Vizyoner liderler aynı anda birden fazla iş yapabilirler. Sadece birkaç işi başarıyla tamamlamış olsalar bile, devam eden birden fazla projeleri vardır. Vizyoner liderler çok aktif ve canlıdır. Takipçilerinin işine kendilerine, kardeşlerine ve gelecekteki çocuklarına fayda sağlayacak şekilde yaklaşırlar. Vizyoner liderler aynı zamanda beceri ve deneyime sahip güvenilir kişilerdir. Altun (2003), liderin değişime ve vizyona sahip olması ve bu vizyonu takipçileriyle paylaşması bakımından vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik kavramlarının benzer olduğunu bulmuştur.

Liderlerin sadece insanları yönetmeye çalıştığı bir ortamda sinerji mümkün değildir (Ben-Yshai, 2018). Vizyoner liderlik, örgütü en olumlu geleceğe hazırlamak için planlamayı gerektiren ve planlamadaki çatışma yönetimi becerileri sayesinde örgüt içindeki çatışmaları verimliliğe dönüştürebilen bir liderlik yaklaşımıdır (Uysal, 2004). Bu bağlamda örgüt içindeki çelişkileri ve farklılıkları sinerjiye dönüştürmek vizyoner liderin önemli bir özelliğidir.

İşbirlikçi bir yaklaşımı kurumsal vizyonla bütünleştirmek, çalışanlar ve kurumsal vizyon arasında bir bağlantı oluşturmak anlamına gelir. Çınar ve Kaban'ın (2012) öne sürdüğü

gibi, kuruluşların yöneticilere değil liderlere ihtiyacı vardır. Etkin liderler eşliğinde, kurumun amaç ve hedeflerini anlayan çalışanlar, ortaya koydukları sinerji ve egonun etkisinden kurtularak yeteneklerini ortaya koyarlar. Vizyoner liderler, çalışanları günlük hayatın sıkıcılığından ve monotonluğundan kurtarabilir, birlikte olmanın heyecanını ve faydalarını en iyi şekilde kullanmaları için onlara ilham verebilir. İnsanlar bu sinerji ortamını soluduktan ve sinerjinin heyecanını hissettikten sonra geri dönmek istemezler ve yeni, farklı ve daha açık hedeflere odaklanarak sinerjik durumun sürekliliğini yakalamaya çalışırlar (Ben-Yshai, 2018).

Vizyoner liderlik, örgütün amacına ve işlevine hizmet eden net bir vizyon sunma yeteneğidir (Nanus, 1992). Aksu (2009), bir liderin rehberliğinde, bir örgütün örgüt içi çatışmalardan alacağı zararın en aza indirilebileceğini ve çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilebileceğini savunmaktadır. Bu nedenle örgütsel başarının ön koşullarından biri örgütte çıkabilecek çatışmaları öngörebilen vizyon sahibi bir lidere sahip olmaktır. Taylor ve ark. (2014), dönüşümcü, karizmatik veya vizyoner liderlerin, bireyleri kendi bireysel çıkarlarından çok kuruluşun ortak iyiliği için hareket etmeye motive ettiğini belirtmektedir. Bass (1996), vizyoner liderliğin, örgütsel bileşenlerin ortak ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini geliştirme fırsatları sunan bir dönüşümcü liderlik biçimi olduğunu savunur.

Vizyoner liderler, takipçilerinin toplumsal ihtiyaçlar, genel durumlar, problemler ve çözümler hakkındaki anlayışlarını ortaya koyarak hareket ederler, böylece takipçilerin birbirleriyle ve çevreyle etkileşim içinde düşüncelerini geliştirmeleri sağlanır. Tartışılan vizyon, geçmiş deneyimlerin, mevcut fırsatların, temel değerlerin ve kültürel geleneklerin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir (Doğan, 2016).

Vizyon, vizyoner liderlerin çalışanları motive etmek için kullandıkları araçtır. Vizyoner liderler, çalışanların kuruluşun vizyonu aracılığıyla kuruluşun hedeflerine odaklanmalarını sağlar. Bu süreçte vizyoner liderler çalışanlarını dinleyerek insanların değerlerine saygı duyarlar. Sonuç olarak, daha güçlü bir lider kişiliği geliştirirler. Çalışanlar değerlerine saygı duyulduğunu gördüklerinde liderlerinin belirlediği vizyonu benimser ve bu yönde daha çok çalışmaya başlarlar. Ancak tanımlanan vizyon sadece üstte kalmamalı, tüm organizasyona yayılmalıdır. Bu bağlamda vizyonun ve sahip olduğu değerlerin herkese iletilmesi sağlanmalıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner lider kavramı, örgütlerin gelecekle ilgili belirsizliği ortadan kaldırmayı başarabilmeleri için önemlidir. Bir organizasyonun yaşadığı hızlı değişimler, gelecekteki kararları da etkileyebilir. Bu hızlı değişimde vizyon sahibi liderler, vizyonu takipçileri tarafından sahiplenilen ve örgütü belirsizlikten kurtaran, örgütü geleceğe taşıyan geleceğin liderleridir (Deniz, 2014).

Vizyoner lider; gelen isteklerin, fikirlerin ve fikirlerin oluşturulması, formüle edilmesi, iletilmesi, sosyalleştirilmesi, aktarılması ve uygulanması gibi sosyal etkileşimlerin sonuçlarının örgütte ortak karar alma yoluyla gerçekleştirilmesini sağlayan kişidir (Adriansyah, 2015). Kotter'e (1999) göre vizyoner lider, "geleceğin vizyonunu yaratan ve bu vizyonu astlarına bu yönde aşıl原因, var olan sorunların üstesinden gelme gücünü ve dinamizmini örnekleyebilen kişi" olarak tanımlamaktadır. . Bu vizyonu gerçekleştirme sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar". Ani problemlerle başa çıkabilen, sabit, katı kurallar yerine esnek ve değişken olabilen, olası durumlara anında tepki verme, değişime uyum sağlama ve değişime yenilikçi önlemlerle karşılık verme eğilimindedirler (Hesselbein ve Johnston, 2005). Başarıya giden kapıyı açmak için hazırlık, ilerleme ve vizyoner liderlik gerekir. Eğitimin kalitesi için bir kurumdaki tüm çalışanların gelecek karşısında performansını artırma anlayışı olmalıdır. Vizyon sahibi bir kurum, tüm çalışanları vizyonu takip etmeye teşvik etmelidir (Maimun, 2010). Burada belirtilen noktalara göre, yöneticiler vizyoner gelişimi teşvik eder, çağdaş normlara bağlılığa rehberlik eder ve öğretmenleri aktif olarak motive eder ve eğitim etkileşimini artırır. Bu, profesyonel liderlik için stratejik bir çizgi oluşturur.

Vizyoner liderler; her şeyden önce geleceği görebilen, kurumunun gelecekte nerede olduğunu belirleyen ve takipçilerini belirlediği geleceğe yönlendiren kişilerdir. Vizyoner liderler; hedef kitlelerine nasıl bir gelecek sunacakları, o gelecek için nasıl hareket edecekleri ve şimdi yaptıklarını gelecekte yapmayı umdukları ile bağdaştırarak vizyonlarına nasıl ulaşacakları ile ilgilenirler (Derin, 2019). Drucker'a (2000) göre vizyoner lider, ekibiyle birlikte hareket edebilen, girişimci, insan odaklı, paylaşımcı bir kişidir.

Genel vizyoner lider; çalışanlarıyla geleceği çizen, çıktığı yolda birlikte çalışan, çalışan motivasyonunu ve performansını en üst düzeye çıkaran, örgütsel bağları güçlendiren ve yaygınlaştıran, çalışanların önemini harekete geçirirken değişim ve büyüme ilkelerini anlayan kişidir (Durmuş ve Okçu, 2020).

Vizyoner liderliğin üç temel rolü olduğu belirtilmiştir. Bu roller, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklindedir.

Yolu Görmek: Vizyoner bir lider için yolu görmek oldukça önemlidir. Yol, betimlenen bu vizyonun gelecek görüntüsü ve ulaşılacak hedef olarak değerlendirilmektedir. Vizyoner lider farklı yollar arasında en uygun yolu seçebilmelidir. Ancak geleceğe yönelik bir projesi ya da tasarımı olmayan liderler yolu görme kaygısı taşımaktadır. Geleceği hayal etmeyen ve program dâhilinde ilerlemeyen liderler yolu hiçbir şekilde göremez. Yolu görmek aynı zamanda sezgisel bir gücü de gerektirmektedir. Düşünce ve sezgi gücüyle geleceği görebilen liderler başarılı olabilir. Yolu görmekte, liderler tarafından bir nevi geleceğin haritasını çizilir. Bu harita diğer bir deyişle vizyondur. Vizyon sayesinde izlenecek yol da belirlenmiş olur (Hamedoğlu, 2001).

Yolda Yürümek: Vizyoner liderin başarısı yalnızca yolu görmesi ile ölçülmemektedir. Liderin yolu görebilmesiyle birlikte yolda yürüyebilmesi de önemlidir. Yolu görüp de yürüyemeyen liderin bu vasfından şüphe duyulması kaçınılmaz olacaktır; çünkü yolda yürüyebilmek, yolu görmek kadar önemlidir. Liderin yolda yürüyebilmesi aynı zamanda kararlılığını da göstermektedir. Belirlenmiş olan vizyona ancak yolda yürüyerek ulaşılabilir. Görünen yol ile yürünen yolun ayrı olduğu durumlarda vizyona ulaşamamaktadır. Vizyonları yüzünden başarısızlığa uğrayan çokça lider olduğu gibi, vizyonları sayesinde ilerledikleri yolda güç kazanan birçok lider de bulunmaktadır (Tomaç, 2013).

Yol Olmak: Yol olmak vizyoner liderliğin üçüncü önemli rolüdür. Vizyoner lider, vizyonu ile kişileri arkasından sürükleyebilir. Bu tür liderler vizyonları ile yeni yollar açabilirler. Yol olmak aynı zamanda yol açmaktır. Vizyoner liderleri izleyen kişiler, liderin açtığı yoldan ilerlemektedirler. Ancak yol olmak liderin ciddi fedakârlık yapmasını da gerektirmektedir. Bu doğrultuda lider gerekli durumlarda hayatını ortaya koyarak risk alabilir ya da vizyonu gerçeğe taşımak uğruna hayatını yitirebilir. Fakat vizyoner lider vizyonun gerçekleştirilebilmesi için güvenli bir yol bulmak için uğraşır. Düşünce ve sezgisi ile yol olan lider vizyona ulaşılmasını sağlamaktadır. İzleyenler vizyoner liderlerin önde yürüyerek açtıkları bu yolda, huzur içinde ilerleyebilir ve yolun götürdüğü hedefe ulaşabilir (Deniz, 2014).

Yapılan açıklamalardan hareketle, vizyoner liderleri diğer liderlerden farklılaştıran özelliklerinin belirli bir vizyon ve amaç doğrultusunda diğerlerine yol gösterme, bu

yolda birlikte ilerleme ve yolda ilerlerken takipçilerini sürekli güdüleme gibi beceriler olduğu ortaya çıkmaktadır. Gerektiğinde risk alarak ve sezgilerine güvenerek önemli kararlar verebilen vizyoner liderler, hem yürüyecekleri yolu önceden hayal ederek uygun hedeflere ve bunlara ulaşılabilir yolları öngörmekte, hem de çizdikleri yolda ilerlerken çevresindeki çalışanların da bu yola tutkulu bir şekilde bağlanmalarını ve güdülenmelerini sağlamaktadır.

2.2.4. Vizyoner Liderliğin Alt Boyutları

Literatürde vizyoner liderliği oluşturan alt boyutlar, vizyoner liderliği tanımlayan farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Sabancı (2007) tarafından belirtilen vizyoner liderlik boyutları: risk alma, vizyoner düşünme, karar verme, iletişim, eyleme yönelik olma, kaynak kullanma ve güdüleme olmak üzere yedi boyuttan meydana gelmektedir.

2.2.4.1. Vizyoner Düşünme ve Fikir Verme

Vizyoner liderler, çalışanlarını varsayımlara meydan okumaları, dünyayı yeni açılardan görmeleri ve mevcut klişeleri veya genellemeleri sorgulamaları için teşvik ederler. Liderin fikirleri, çalışanların kendi fikirlerinden farklı olabilir. Ancak vizyon sahibi bir lider, vizyoner liderlerin çalışanlara gösterdiği yüksek güven ve bağlılık nedeniyle onları ikna edebilir (Dhammika, 2016).

2.2.4.2. Kaynak Kullanma

Vizyonun, lider tarafından çalışanların enerjisi ve örgütün kaynakların belli bir hedef doğrultusunda harcanacak şekilde düzenlenmesi, herkesin dikkatini cezbedecek şekilde gelecek imajının tasarlanması, tartışılması ve eksiksiz olarak belirlenmesi gerekir (Hackett ve Spurgeon, 1996). Örgüt kaynaklarını verimli kullanma, vizyonun gerçekleşmesi doğrultusunda tüm kaynaklara güç verme, bilgi ve kaynak temini sağlayarak personel güçlendirme gibi eylemler bu kapsamda incelenebilir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.2.4.3. İletişim

Bir vizyonun, lider tarafından geliştirildikten sonra takipçilere etkin bir şekilde iletilmesi gereklidir (Carton ve ark., 2014). İletişim bir örgütün istenen sonuçlara ulaşmasıyla doğrudan ilgilidir ve bu nedenle takipçilerin performanslarını bu hedeflere uyarlamalarına yardımcı olabilmektedir. Bunun sağlanması ancak vizyonun tam olarak

neyi gerektirdiğinin bilinmesiyle mümkündür. Diğer bir deyişle, bir liderin bir vizyona sahip olması yeterli değildir. Bir vizyonun etkili olması için başkalarına da aktarılması gerekmektedir (Mascareño ve ark., 2020). Vizyoner mesajlar ileten liderlerin, sözel olmayan ifadeyle karakterize edilen bir sunum tarzı kullanarak, lider karizması ve liderlik etkinliğine ilişkin yüksek düzeyde olumlu takipçi algıları ortaya çıkardığı görülmektedir. Kısacası vizyoner liderlik davranışının etkililiği, büyük ölçüde mesajların iletiildiği sözel olmayan ve duygusal iletişim becerilerine bağlıdır (Groves, 2006). Liderlerin ikna becerileri de bu sürecinin bir parçasıdır. Vizyoner liderlerin, kolektif bir geleceğin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaları için takipçileri ikna etmeleri gereklidir (Dvir ve ark., 2004). Vizyon sahibi bir lider bunu yaparak, bireylere bir amaç duygusu vermekte ve insanların ait olma ihtiyacının karşılanmasına aktif olarak katkıda bulunmaktadır. Oswald, Mossholder ve Harris'e (1994) göre, bir vizyonun benimsenmesi ve göze çarpması için, örgüt üyeleri net bir vizyonun ifade edildiğini, örgüt liderliğinin vizyonu paylaştığını ve vizyonun uygun olduğunu hissetmelidir. Vizyoner liderler, imaja dayalı retorik kullanarak ve takipçilerin nihai hedeflere ulaşma yeteneklerine tutku ve güven göstererek takipçileri ikna etmektedirler (Carton ve ark., 2014).

2.2.4.4. Eylem Yönelimli Olma

Vizyoner liderler güçlü inançları, kanaatleri ile güdülenerek ve kişisel değerlerinden ilham alarak okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bağlılık duymaktadırlar. Vizyoner liderler açık ve paylaşılan bir okul ideolojisinin önemini farkında olup, bu ideolojinin canlılığını korumasına yönelik teşvikleri harekete geçirmektedir. Bu liderler, gelecekte daha iyi bir okul imajının hayalini kurmakta, bu hayali somut hale getirmek ve vizyonu gerçekleştirmek için personel yardımı ile güçlü bir şekilde eyleme yönelmektedirler (LeSourd ve Grady, 1991).

Hedefe yönelik olma, “daha yüksek bir hedef ve işte motive edici bir gücü temsil eden, değerli bir sonuca dair paylaşılan fikir” olarak tanımlanmaktadır (West, 1990). Eyleme yönelimin olması, ekip üyelerinin vizyon ve hedefler ile hemfikir olduğunda, bunların açık ve değerli olduklarını fark ettiklerinde var olduğu ileri sürülmüştür. Muhtemelen vizyoner liderler eşliğinde takipçiler, hedeflerine vizyon doğrultusunda yönelmekte, çünkü hepsi kendilerine ait olarak benimsedikleri kolektif geleceği sürdürmek için motive olmuş hissetmektedirler (Stam ve ak., 2014).

2.2.4.5. Risk Alma

Bu boyut, vizyoner liderlerin hedefe ulaşmak için gerekli riskleri almaya ne kadar istekli olduklarını göstermektedir. Risk almaya istekli olmak, olayların akışının vizyon lehine çalışacağına güvenmekten kaynaklanmaktadır. Vizyoner liderler, yalnızca hatalara izin vermekle kalmayıp aynı zamanda pratik risk almanın bir işareti olarak hataları olgunlukla karşılayan ve onları, yaratıcı sürecin kaçınılmaz bir parçası olarak gören bir tutuma sahiptirler. Öğrenmenin öneminin farkına varan vizyoner liderler, risk almaya yönelik isteklilikle birlikte başkalarını yeni şeyler öğrenmelerini sağlayacak riskler almaya teşvik edebilir (Stoner-Zemel, 1988).

Vizyoner liderler sıra dışı davranarak, çalışanlar tarafından fedakârlık olarak algılanabilecek bazı davranışlar sergileyebilirler. Liderin bakış açısından bu davranışlar bir fedakârlık olarak adlandırılmayabilir. Bu kapsamda lider tamamen vizyon odaklı davranmaktadır. Bu davranışlar lider tarafından hesaplanarak gerçekleştirilmektedir. Vizyoner liderler, seçenekleri dikkatlice değerlendirmektedir. Bu doğrultuda risk alma davranışı, değişimi ve yeniliği teşvik etmeye ve olasılıklara karşı meydan okumayı sağlamaktadır (Dhammika, 2016). Bir eğitim örgütünde vizyoner liderliğin gelişimi, eğitim için en iyi tekniklerin ve yöntemlerin kullanılmasını sağlamak amacıyla idari personeli, onlarla birlikte çalışan aktörler üzerinde etki yaratmaya yöneliktir. Vizyoner liderliğin şartlarından biri olan risk alma boyutu açısından yenilikçiliğin önemli olduğu vurgulanmaktadır (Molina, 2018).

2.2.4.6. Karar Verme

Liderlikte en önemli özelliklerden biri, karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücüdür (Şişman, 2012). Vizyon, örgüt kültürüyle ilişkili olup karar verme sürecine katkı sağlayabilir (Çelik, 1997). Örgütlerde ve çevrelerinde ortaya çıkan hızlı değişim, örgütlerin geleceğini tasarlarken bazı kararlar vermelerini gerektirmektedir. Bu değişim yaşanırken vizyoner liderler, paylaşılan vizyonla örgütü geleceğe taşıma ve bireyleri harekete geçirme becerisine sahiptir (Argon ve Kaya, 2020). Çalışanların değişime direnç gösterdikleri ve geleceğe yönelik belirsizlikler yaşadıkları durumlarda, vizyoner lider çalışanların da karar verme sürecine katılımlarını sağlayarak bu kararların benimsenmesini ve başarılı şekilde uygulanmasını sağlayabilirler (Zeyrek-Şirin, 2019).

2.2.4.7. Gdleme

İçsel motivasyon, kişiye özel ve tatmin bekleyen ihtiyaçları karşılamak için oluşan ilgi, merak, istek gibi etkilerle ortaya çıkan tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır (Uygun ve Bulut, 2019). Çalışanlarda içsel motivasyonu artırmak, bireylerin dış etkenler olmaksızın kendi istekleri ile hareket etmesini sağlamaktadır. Vizyoner liderler çalışanlarına bağımsız olma, kendilerini ispatlama, sorumluluk üstlenme, saygınlık kazanma fırsatı gibi ihtiyaçlarına yönelik olanaklar tanıyarak yapılan işin bağlılık ve keyifle gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Her ne kadar ekonomik araçlarla dışsal motivasyon sağlansa da öğretmenlerin işe tutkunluklarının içsel değerlerle daha fazla ilişkili olması nedeniyle vizyoner liderlerin içsel güdüleyiciler kullanması gerektiği söylenebilir. Örgüt alışanlarının vizyon doğrultusunda gerçekleştirdikleri çabaların ödüllendirilmesi de güdüleyici eylemlerdendir.

2.3. Kalite Oryantasyonu

2.3.1. Kalite Oryantasyonu Kavramı

Kalite oryantasyonu, herhangi bir organizasyonun personeli ile müşterileri arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen bir dizi tutum ve davranıştır (Chiang ve Birtch, 2011). Aynı zamanda bireysel düzeyde bir değerler, inançlar ve algılar dizisidir ve hizmet sağlayıcıları yansıtır müşteriye olan taahhütlerin seviyesi, dolayısıyla kalite oryantasyonu hizmet sunumunda temel bir rol oynar.

Kalite oryantasyonu kuruluş çapında müşteri tarafından algılanan kalitenin sağlanması ve nihai olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması iyileştirmeye devam etme taahhüdü olarak anlaşılmaktadır (Kalmuk ve Acar, 2015; Sittimalakorn ve Hart, 2004). Marinova ve ark. 2008'in kalite oryantasyonunu, yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti elde etmeye yönelik yönetim uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Yakın zamandaki ampirik kanıtlar, kalite oryantasyonu elde etmeyi başaran firmaların üstün uzun vadeli finansal getirilerden yararlandığını ileri sürmekte ve başarılı uygulamanın önemli bir zorluk olmaya devam ettiğini vurgulamaktadır (Marinova ve ark., 2008). Bu alışmalar aynı zamanda, hizmet organizasyonunun, geliştirilmiş kaliteyi takip etmek için stratejik bir zorunluluğa sahip olduğunu ileri sürmüştür. nceki araştırmalar, bir organizasyon birimi içinde çalışanların yönetimsel karar ve öncelikleri yorumlamasının, kullanımdaki uygulamaların yöneticilerin amaçladığından farklı algılanmasına yol açabileceğini göstermiştir (Marinova ve ark.,

2008). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarıyla işbirliği yapmalı, belirli kalite davranış veya tutumları hakkında tartışmak ve geri bildirim almak için sık sık toplantılar düzenlemeli, yönetimle uyumlu hale gelmek için yönetimin kaliteye yönelik niyetini belirlemeye yönlendirmelidir. Aynı zamanda yöneticiler, ön saflardaki çalışanlarına, karşılaşılabilecekleri herhangi bir sorunu veya çatışmayı çözebilmeleri için özerklik vermelidir.

Kalite oryantasyonu, yalnızca kusurları ortadan kaldırmak ve süreçleri iyileştirmek için bir kalite uygulama aracı değil, aynı zamanda kurumsal vizyon ve değer her düzeyde kaliteye doğru kaymasını temsil eden bir kuruluşun felsefesi veya kültürüdür (Wang ve Wei, 2005). Sistemler olarak organizasyonlar, alt birimlerin kendi sonuçlarını başkalarının sonuçlarına göre vurgulamak yerine birbirleriyle işbirliği yapması durumunda daha etkili olabilir. Bu nedenle kalite odaklılık, kaliteye gösterilen dikkatin, ana prensip olarak takım çalışması veya fonksiyonlar arası işbirliği ile üst yönetimden tüm kurumsal fonksiyonlara kadar organizasyonun tüm seviyelerine nüfuz etmesi gerektiğini vurgular. Kaliteyi takip eden ve kalite çabalarına aktif olarak katılan üst düzey yöneticiler, firmada kalite oryantasyonunun değerini ve vizyonunu dönüştürebilir ve güçlendirebilir. Kalite oryantasyonu, ya maliyeti düşürerek ya da müşterilerin sadakatini artırarak ve yeni müşteriler çekerek iş performansını etkiler ve bu da karlılığı etkiler (Sittimalakorn ve Hart, 2004). Kalite oryantasyonu, yatırım getirisi, kar, satış hacmi, pazar payı ve satış büyümesi gibi organizasyonel performansın özelliklerini geliştirir. Ayrıca araştırmalar, Kalite oryantasyonu ile iş performansı arasında güçlü bir bağlantı bulmuştur (Sittimalakorn ve Hart, 2004). Kalite oryantasyonu, hizmet sunumunda temel bir rol oynar ve yüksek düzeyde Kalite oryantasyonu, hizmet mükemmelliğini ve müşteri memnuniyetini teşvik eden davranışları doğurur (Chiang ve Birtch, 2011). Kalite oryantasyonu yüksek olan kuruluşlar, müşteriye elde tutma oranını ve pazar paylarını artırmak için daha uygun bir ürün değer/fiyat oranı sunabilmelidir. Tabii ki, tüm firmalar bir dereceye kadar kilit piyasa koşullarını ve faaliyetlerini takip eder ve müşteri memnuniyetini artırmaya çalışır; ancak, yalnızca yüksek kalite oryantasyonu olan ve sistematik olarak planlama ve iyileşen sonuçları izleme konusunda ciddi olanlar istenen performansı elde edebilirler (Wang ve Wei, 2005).

2.3.2. Kalite Oryantasyonunun Bir İş Felsefesi Olarak Kabul Edilmesi

Yurtiçi ve uluslararası rekabet seviyesindeki büyük artış ve karmaşık iş teknolojilerinin yükselişi, kaliteye dayalı felsefeyi oluşturdu. Shewhart ve Deming (1986), müşterilerin bir firmanın iş felsefesinin hayati bir parçası olduğunu ilk fark eden kişidir. Kaliteye odaklanmanın ilk adımının müşteri ihtiyaçlarını değerlendirmek olduğunu ve bu ihtiyaçların karşılanmasının bir firmanın birincil hedefi olması gerektiğini öne sürmüştür. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmak, firma çapında kaliteye bağlılığın önemini ortaya çıkardığı için, kalite odaklılık hizmet endüstrisindeki organizasyonların geniş bir kapsamına sahiptir. Bu felsefeden hareketle;

1. Arttırıcı eğitim: iyi eğitilmiş ve sürekli eğitilmiş çalışanların müşterilere kalite sağlamak ve rekabet avantajı geliştirmek ve müşteri ile çalışan arasındaki etkileşimi geliştirmek için hayati önem taşımaktadır.
2. Çalışanları eğitmek ve yeniden eğitmek: insan kaynakları yönetimi etkinliğinin kalite oryantasyonu üzerinde önemli bir etkisi vardır ve daha eğitilmiş ve eğitilmiş çalışanlara sahip kuruluşların bankacılık sektöründeki rakiplerinden daha fazla etkinliği vardır.
3. İş genişletme: ek sorumluluklar içeren işler tasarlayarak, kaliteyi etkileyen motivasyon ve performans üzerinde güçlü bir etkiye sahip bir firmaya yol açar. Çünkü yüksek düzeyde performans gösteren motive olmuş çalışanlar, firmanın müşterilerine kaliteli hizmet sunma yeteneğini geliştirecektir.
4. Kalite kontrol prosedürleri: firma içinde kalite kontrol prosedürlerinin benimsenmesi kalite seviyesini iyileştirmiştir.
5. Ekip çalışması yapısının oluşturulması: Çalışanlar için ortamın oluşturulması ve çalışan ekipleri arasında işbirliğinin teşvik edilmesi, çalışanların hem öğrenme düzeylerinde hem de üstlendikleri yeniliklerde önemli bir etkiye sahiptir.
6. Mali teşvikler: çalışanlar için mali teşviklerin varlığı, bir firmanın müşterilerine kaliteli hizmet sunma yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Parasal teşvikler, çalışanlara ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için ekstra çaba gösterme motivasyonu verir ve aynı zamanda müşteri memnuniyetini de etkileyerek daha yüksek düzeyde iş performansı sağlar.

2.3.3. Kalite Oryantasyonunda Yöneticilerin Rolü

Hizmet çalışanları, müşteri sorunlarını çözmeye yardımcı olmak için bilgiye ve bilgiye erişime ihtiyaç duyarlar ve müşterinin kaba olduğu, çalışanın bitkin olduğu veya her ikisinin birden olduğu durumlarda bile öfkeli müşterilerle başa çıkabilmeleri gerekir. Kısacası, müşteri hizmetleri işi genellikle stresli ve duygusal olarak yorucudur, bu da bazılarının bunu "duygusal emek" olarak tanımlamasına yol açar. Doğru destek yapıları ve rehberlik olmadan, bu potansiyel olarak stresli çalışma ortamı hem çalışanlar hem de müşteriler üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir (Salvaggio ve ark., 2007). Kalite oryantasyonu vurgulandığında, birim yöneticilerinin ön hat çalışanlarına kalite ve üretkenlik odaklı görevlerin doğasında var olan gerilimle başa çıkmalarına yardımcı olmak için daha fazla özerklik vermeleri gerekir. Bireylerin zihniyeti, organizasyonun her kademesinde kalite odaklı bir toplumsal gerçeklik oluşturacaktır. Yöneticinin kişiliği ve özellikleri, daha yüksek kalitede oryantasyon sağlamada önemli bir rol oynar (Salvaggio ve ark., 2007).

Araştırmalar, yöneticinin kişiliğindeki beş özelliğin, çalışanların kalite oryantasyonuna ulaşmada olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir, bu özellikler 1. Deneyime açıklık (örn. kültürlü, entelektüel). 2. Vicdanlılık (örn. dikkatli, güvenilir). 3. Dışadönüklük (örneğin dışa dönük, girişken). 4. Uyumluluk (örneğin, hoş, güzel). 5. Kaygı ve gerginliğin duygusal istikrarı olarak sıralanmıştır (Salvaggio ve ark., 2007). Yönetici bu özelliklerin bazısına veya tümüne sahipse, çalışanlar, yöneticinin müşterilere davranışlarından ilham alarak işlerini başarmaya daha fazla motive olacaklardır; yönetici tarafından sunulan ve işlerini daha iyi yapmalarına ve sonunda olumlu kalite oryantasyonu sunmalarına yardımcı olan ve kurum müşterilerine hizmet vermeye yönelik yönetim perspektiflerini ve stratejilerini anlayabilecekleri iş başında eğitime daha fazla odaklanacaklar. Çalışanların sahip olduğu ve hizmete bağladığı değer, tatmin edici bir hizmet karşılaşması yaratmanın ön koşuludur, çalışanlar, kişisel olarak değer verdikleri ve hemfikir oldukları hizmet faaliyetleri ve davranışlarını gerçekleştirmeye daha isteklidir. Aynı zamanda kişisel olarak değer verdikleri ve sorumlu oldukları faaliyet ve davranışlardan iş doyumunu alırlar (Chiang ve Birtch, 2011). Güçlü Kalite oryantasyonu, bir çalışanın hizmeti yüksek standartta gerçekleştirme taahhüdünü temsil eder. Bununla birlikte, çalışanlar kendi kalite oryantasyonunun kuruluşlarının hizmet odaklılığından büyük ölçüde farklı olduğunu algıladıklarında, daha fazla hüsrana uğramaya ve yüksek

bir iş devir niyeti geliştirmeye eğilimlidirler, bu nedenle, çalışanın değeri ve çalışma koşulları için sürekli iyileştirme ile kalite odaklı bir organizasyon daha fazla yaratır. Sürekli iyileştirme, müşteri beklentilerini karşılamak için daha iyi yöntemler aramak amacıyla teknik ve idari süreçlerin durmaksızın incelenmesi taahhüdü anlamına gelir.

2.4. Örgütsel Çevikliğin Kalite Oryantasyonuna Etkisinde Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü

Günümüz şirketleri, hızla değişen teknoloji ve küreselleşmenin getirdiği zorluklarla başa çıkmak mecburiyetindedir. Dijital dönüşüm, rekabetin artması, tüketici beklentilerinin sürekli evrim geçirmesi gibi faktörler, şirketleri adaptasyon ve yenilik konusunda sürekli bir baskı altında tutmaktadır. Ayrıca, küresel ekonomik belirsizlikler, malzeme ve işgücü maliyetlerindeki dalgalanmalar gibi faktörler de şirketlerin sürdürülebilirliklerini etkilemektedir. Bu zorluklarla baş etmek isteyen şirketler, esnekliklerini artırmak, verimliliklerini optimize etmek ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmek ve çevik yeteneklere sahip olmak zorundadırlar.

Örgütsel çeviklik, iç ve dış faktörleri etkili bir şekilde analiz ederek fırsatları değerlendirebilme ve tehditlere hızlı bir şekilde cevap verebilme kabiliyetini ifade eder. Günümüzde, örgütsel çeviklik sadece bir avantaj değil, aynı zamanda bir zorunluluk haline gelmiştir. Cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik gibi örgütsel çevikliğin alt boyutları, sadece hayatta kalmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı sağlamak ve kar marjlarını artırmak için de kritik öneme sahiptir. Dış çevredeki değişimleri doğru bir şekilde analiz etme ve örgüte hızlı yanıt verebilme yeteneği, liderlerin rolünü daha da vurgular (Ozeroglu ve Kocyigit, 2020).

Liderlerin bilgi ve becerileri, çalışanlara rehberlik etme, sorunları çözme ve stratejik kararlar alma konularında etkili bir rol oynar. Gelecekteki tehditleri ve fırsatları analiz ederek güçlü adımlar atmak, çalışan motivasyonunu artırarak performansı en üst düzeye çıkarmak, müşteri beklentilerini karşılamak ve değişen koşullara uyum sağlamak için vizyon sahibi liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Nanus (1992)'a göre, günümüzde etkili liderler, vizyon sahibi ve sonuç odaklı bir şekilde çalışmaktadırlar. Yeni ve güçlü vizyonlar belirleyerek takipçilerini, bu vizyondan ayrılmamaları konusunda o kadar ikna ederler ki, takipçilerinin amacı

vizyonun başarıyla hayata geçirilmesi olur. Bu sayede liderler, dünya çapında etkili örgütler kurma konusunda söz sahibi olmaktadır (Acar ve Acar, 2019).

Liderlerin sadece insanları yönetmeye çalıştığı bir ortamda sinerjisi mümkün olmayabilir (Ben-Yshai, 2018). Vizyoner liderlik, örgütü geleceğe en iyi şekilde hazırlamak için planlama gerektiren ve planlamadaki çatışma yönetimi becerileri sayesinde örgüt içindeki çatışmaları verimliliğe dönüştürebilen bir liderlik yaklaşımıdır (Uysal, 2004). Bu bağlamda, örgüt içindeki çelişkileri ve farklılıkları sinerjiye dönüştürmek, vizyoner liderin önemli bir özelliğidir.

Vizyoner liderler, öncü ve ileri görüşlü bir bakış açısına sahip olan liderlerdir. Gelecekteki hedefleri belirleme, organizasyonu bu hedeflere yönlendirme ve ekip üyelerini bu yolculukta ilham verici bir şekilde yönlendirme konusunda öne çıkarlar. Vizyoner liderler, değişimlere adapte olma yetenekleri, yaratıcı düşünce tarzları ve uzun vadeli stratejik planlamalarıyla tanınırlar. Onlar, örgütlerin sadece mevcut durumu değil, aynı zamanda potansiyel geleceği görmelerini sağlarlar, bu da organizasyonun sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkıda bulunur.

Najrani (2016)'da, etkili liderlerin olmamasının, yeni bilgileri üretmek ve örgütlerde değişim geçirmenin oldukça zor olduğunu belirtilmektedir. Liderler, örgütsel çıktıları etkilediklerinden, çevik bir örgüt için liderlik önemli bir unsurdur.

Vizyoner liderler, örgüt içinde önemli bir etki yaratır ve çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakabilirler. Bu liderler, öncü bir bakış açısına sahip olmalarının yanı sıra, çalışanlarıyla güçlü bir bağ kurma yeteneğine sahiptir. İleriye dönük hedefleri net bir şekilde ileterek, çalışanlarına bir amaç ve yönlendirici bir vizyon sunarlar. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır ve ortak bir hedef etrafında birleşmelerini sağlar. Ayrıca, vizyoner liderler, çalışanlara katılım imkanı tanıyarak onların fikirlerini değerlendirir ve bu sayede örgüt içinde bir ekip ruhu oluştururlar. Mentorluk ve gelişime odaklanarak, çalışanların bireysel gelişim ve başarılarına yönlendirici bir rol üstlenirler. Esneklikleri ve değişime açıklıklarıyla, örgütü gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlarlar ve çalışanlara değişen koşullara uyum sağlama yeteneği kazandırırılar. Sonuç olarak, vizyoner liderler, sadece örgütün hedeflerini değil, aynı zamanda

Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini de ön planda tutarak, etkileyici bir liderlik sergilerler.

Sherehiy ve ark. (2007) rgtsel çevikliğin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği üzerinde etkili olduğunu ve bunun hizmet ve ürün kalitesini artırdığını savunmaktadır.

Marinova ve ark. 2008'in kalite oryantasyonunu, yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti elde etmeye yönelik yönetim uygulamaları olarak tanımlamaktadır.

Kalite oryantasyonu, bir organizasyonun temel odak noktasının ürün ve hizmetlerin kalitesine verilen büyük önemle ilgili bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Bu yaklaşım, müşteri memnuniyetini en st düzeye çıkarma, sürekli iyileştirmeyi teşvik etme ve belirlenmiş kalite standartlarına sıkı sıkıya uyma amacı güder. Müşteri beklentilerini anlama ve karşılama, iş süreçlerini sürekli olarak gözden geçirme, çalışanların katılımını teşvik etme ve liderlik rolü ile birleşen kalite oryantasyonu, organizasyonun genel başarısını artırmayı hedefler. Bu yaklaşım, organizasyonun kalite bilincini güçlendirir, müşteri sadakatini artırır ve rekabet avantajı sağlar, böylece uzun vadeli sürdürülebilir bir başarı elde etmeye yardımcı olur.

Vizyoner liderler, kalite standartlarını benimseyerek ve bu konuda çalışanları teşvik ederek organizasyonlarını sürdürülebilir başarıya taşırlar.

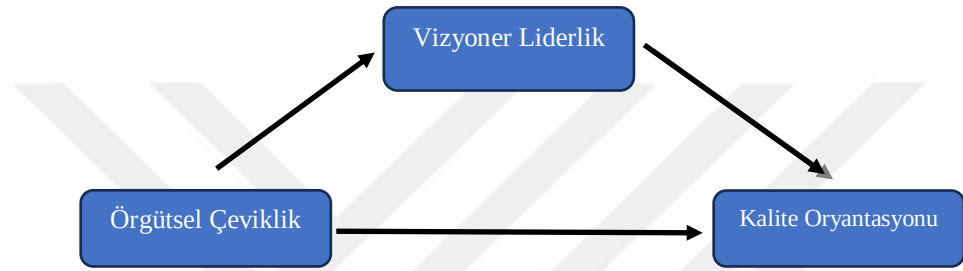
Vizyoner liderler ayrıca, örgütsel evikliği destekleyen bir kültür oluşturarak çalışanları değişime karşı daha açık hale getirirler. İnovasyonu teşvik eder, risk almayı destekler ve ekipler arası işbirliğini artırır. Bu faktörler, örgütsel çevikliğin sağlanmasına katkıda bulunur.

Sonuç olarak, vizyoner liderler, örgütsel evikliği destekleyerek organizasyonlarını değişime hazır hale getirirken, aynı zamanda kalite oryantasyonunu benimseyerek ürün ve hizmetlerde yüksek kaliteyi sürdürmeye odaklanırlar. Bu liderlik yaklaşımı, organizasyonların rekabet avantajını korumalarına ve sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine yardımcı olur.

3. MATERYAL VE METOD

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Tarama deseni bir nicel araştırma deseni olup, bir örneklem grubuna uygulanan anket ya da görüşmeler sonucunda, bir evrenin belirli bir konuya ait mevcut durumu belirlemek için kullanılır (Creswell, 2017). İlişkisel tarama modeli araştırmada iki ve daha çok sayıda değişken arasındaki değişimi ve bu değişimin şiddetini araştırmasına olanak sağlamaktadır (Karasar, 2009).



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

H₁: Örgütsel çeviklik kalite oryantasyonunu etkiler.

H₂: Örgütsel çeviklik vizyoner liderliği etkiler.

H₃: Vizyoner liderlik kalite oryantasyonunu etkiler

H₄: Örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin aracılık rolü vardır.

H₅: Örgütsel çeviklik düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Vizyoner liderlik düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Kalite oryantasyonu düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı sağlık sektöründe, özellikle sağlık çalışanlarının örgütsel çeviklik ve vizyoner liderlikle ilişkisi oldukça önemlidir. Bu unsurlar, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini artırabilir, sağlık çalışanlarının iş memnuniyetini yükseltebilir ve hastaların daha iyi sağlık hizmetine erişimini sağlayabilir. Örgütsel çeviklik ve vizyoner liderlik, günümüz iş dünyasında başarılı organizasyonların önemli unsurları arasında yer almaktadır. Belirsizliklerin çok fazla olduğu günümüz örgütlerini incelediğimizde örgütlerin dış çevrelerindeki değişimler ve fırsatları değerlendirebilecek, vizyoner liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi kurabilmek sürdürülebilir başarı için önemlidir. Bu bağlamda bu araştırmanın dört amacı vardır: İlk olarak, betimleyici istatistikler ile hastanelerde görev yapan yöneticilerin örgütsel çeviklik algıları, vizyoner liderlik düzeyi ve kalite oryantasyonu yaklaşımlarını belirlemek, ikinci olarak örgütsel çeviklik ve alt boyutlarının kalite oryantasyonuna etkisini incelemek, üçüncü olarak örgütsel çevikliğin vizyoner liderliğe etkisini incelemek ve son olarak örgütsel çevikliğin kalite oryantasyonuna etkisinde vizyoner liderliğin ara değişken olarak etkisini incelemektir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılığı sadece özel bir zincir hastane grubunda çalışan sağlık çalışanlarını kapsıyor olmasıdır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 09 Ocak-30 Haziran 2023 tarihleri arasında çalışan Antalya ilinde bir özel hastanedeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Hastaneden alınan bilgiye göre çalışan sayısının 757 olduğu bilinmektedir. Örneklem büyüklüğü Salant ve Dillman'nın (1994) belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 pq$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır

Şekil 3.2: Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesine Yönelik Formül (Salant ve Dillman, 1994)

Örneklem formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 757 (1,96)^2 (0,2) (0,8) / (0,5)^2 (757-1) + (1,96)^2 (0,2) (0,8) = 255$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada 502 hastane çalışanına ulaşılmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması ve İstatistiksel Analizi

Verilerin toplanmasında geçerlilik, güvenilirliği kanıtlanmış ve türkçe uyarlaması yapılmış anketler kullanılmıştır. Yüz yüze anket yöntemi ile katılımcıların onamı alınarak gönüllülük esası ile veriler toplanmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi ve verilerin sağlanabilmesi için İstinye Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik kurulundan 08.12.2022 tarihli, 2022/11 toplantı sayılı ve 18 karar numarası ile izin alınmış daha sonra bu alınan izin yazısı ile çalışmanın yapılacağı hastanenin yetkili mercisine başvuru yapılmış ve gerekli izinler alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 22.0, AMOS 24 ve SPSS PROCESS istatistik programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları (r) 0,00-0,25 çok zayıf; 0,26-0,49 zayıf; 0,50-0,69 orta; 0,70-0,89 yüksek; 0,90-1,00 çok yüksek

olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006). Araştırmanın, lineer regresyon ve aracılık etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri Hayes'in (2013) SPSS için geliştirdiği PROCESS Model 4 kullanılarak yapılmıştır. Proses modelde toplam etki, dolaylı ve doğrudan etki puanlarına ulaşılarak aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye olan etkisi incelenmiştir. Elde edilen analiz sonucu, %95 güven aralığında ve 5000 bootstrap örnekleme kullanılarak oluşturulmuştur. Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen(d) ve Eta kare(η^2) katsayıları kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farkın önemli kabul edilecek büyük bir fark olup olmadığını göstermektedir. Cohen değeri 0.2:küçük; 0.5:orta; 0.8:büyük olarak, eta kare değeri 0.01:küçük; 0.06:orta; 0.14:büyük olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2018).

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 3.1: Normal Dağılım

	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Çeviklik Genel	1,135	-0,892
Yetkinlik	1,094	-0,888
Esneklik	0,584	-0,846
Cevap Verme	1,072	-1,038
Hız	0,931	-0,948
Vizyoner Liderlik Genel	1,063	-1,119
Vizyoner Düşünme	1,168	-1,175
Eylem Yönelimli Olma	1,094	-1,093
Geleceği Resmetme	0,376	-0,980

Değişime Açık Olma	1,344	-1,215
Kalite Oryantasyonu	1,440	-1,057

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi, lineer regresyon ve aracılık etkisine ilişkin hiyerarşik regresyon analizleri Hayes'in (2013) SPSS için geliştirdiği PROCESS Model 4 kullanılarak yapılmıştır. Proses modelde toplam etki, dolaylı ve doğrudan etki puanlarına ulaşılarak aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye olan etkisi incelenmiştir. Elde edilen analiz sonucu, %95 güven aralığında ve 5000 bootstrap örnekleme kullanılarak oluşturulmuştur.

Korelasyon katsayıları (r) 0,00-0,25 çok zayıf; 0,26-0,49 zayıf; 0,50-0,69 orta; 0,70-0,89 yüksek; 0,90-1,00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006). Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.

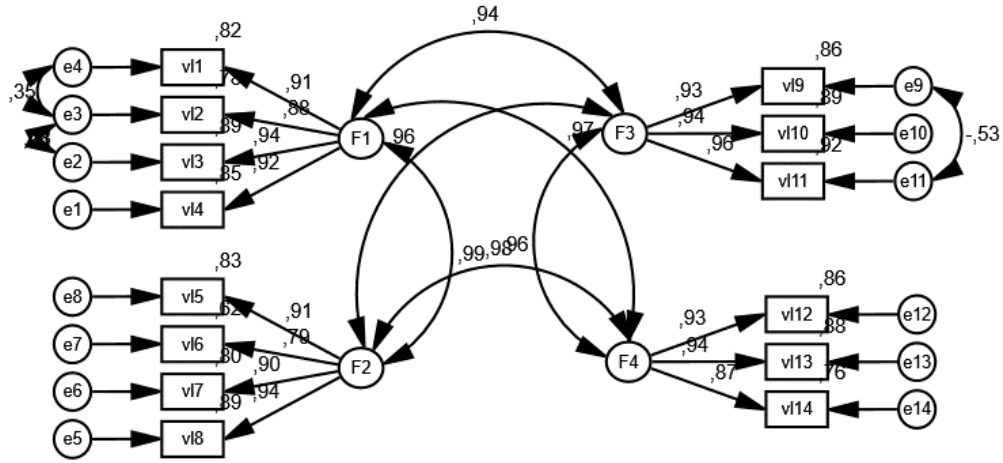
Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen(d) ve Eta kare(η^2) katsayıları kullanılmıştır. Etki büyüklüğü gruplar arasındaki farkın önemli kabul edilecek büyük bir fark olup olmadığını göstermektedir. Cohen değeri 0.2:küçük; 0.5:orta; 0.8:büyük olarak, eta kare değeri 0.01:küçük; 0.06:orta; 0.14:büyük olarak değerlendirilmektedir(Büyüköztürk ve diğerleri, 2018).

3.6. Veri Toplama Aracı

Çalışma kapsamında veri toplama aracı olarak örgütsel çeviklik ölçeği, vizyoner liderlik ölçeği, kalite oryantasyonu ölçeği ve demografik bilgilerin tespitine yönelik anket kullanılmıştır.

Bu araştırmada vizyoner liderlik düzeylerini ölçmek için 2012 yılında Çınar ve Kaban tarafından geliştirilen “Vizyoner Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek dört boyutlu olup, “Kesinlikle Katılmıyorum ile Tamamen Katılıyorum” arasında 5’li likert tipidir ve 14

maddeden oluşmaktadır. Birinci alt boyut 4 maddeden (1,2,3,4), ikinci alt boyut 4 maddeden (5,6,7,8), üçüncü alt boyut 3 maddeden (9,10,11) ve dördüncü alt boyut 3 maddeden (12,13,14) oluşmaktadır. Bu araştırmada vizyoner liderlik ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,983 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Çalışmada literatürde bulunan araştırmalarda en sık kullanılan uyum iyiliği indeksleri kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Şekil 3.3: Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.2: Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.88
GFI	>0.95	>0.90	0.90
AGFI	>0.95	>0.90	0.93

CFI	>0.95	>0.90	0.98
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.02

*, ** Kaynaklar: (Sümer, 2000; Schumacker and Lomax, 2004; Tabachnick ve Fidel, 2007; Hooper and Mullen 2008; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2019; Şimşek, 2020).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

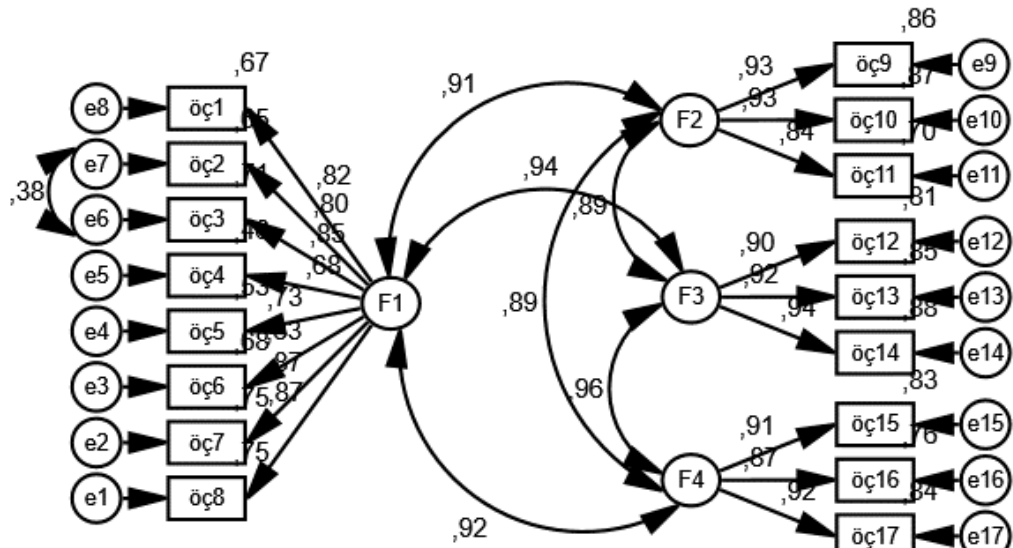
Tablo 3.3: Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler			β	Std. β	S.Hata	t	p
vl4	<---	F1	1,000	,921			
vl3	<---	F1	1,075	,944	,027	39,863	p<0,001
vl2	<---	F1	1,006	,884	,031	32,371	p<0,001
vl1	<---	F1	1,000	,906	,029	34,855	p<0,001
vl8	<---	F2	1,000	,942			
vl7	<---	F2	,875	,897	,024	36,214	p<0,001
vl6	<---	F2	,882	,787	,034	25,664	p<0,001
vl5	<---	F2	1,008	,913	,026	38,596	p<0,001
vl9	<---	F3	1,000	,929			
vl10	<---	F3	,990	,944	,024	40,573	p<0,001
vl11	<---	F3	,976	,958	,027	35,586	p<0,001
vl12	<---	F4	1,000	,926			

vl13	<---	F4	,958	,936	,024	39,517	p<0,001
vl14	<---	F4	,961	,874	,030	31,910	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde (vl4, vl18, vl19, vl12 numaralı sorular t değeri anlamlı olmadığından analize dahil edilmemiştir) faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

Örgütsel çevikliği ölçmek için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan (Yetkinlik, Esneklik, Cevap Verme, Hız) ve 17 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada Örgütsel Çeviklik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach's Alpha=0,975 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Şekil 3.4: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.4: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.41

GFI	>0.95	>0.90	0.92
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.97
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.03

*, ** Kaynaklar: (Sümer, 2000; Schumacker and Lomax, 2004; Tabachnick ve Fidel, 2007; Hooper and Mullen 2008; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2019; Şimşek, 2020).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

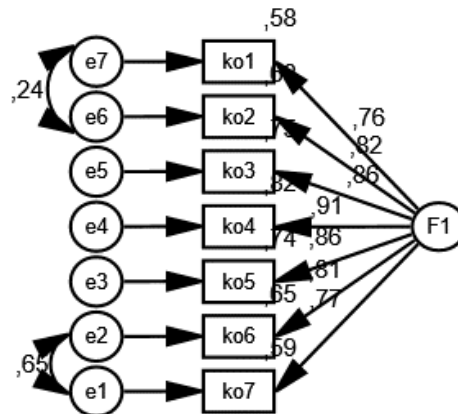
Tablo 3.5: Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p
öç8 <--- F1	1,000	,868			
öç7 <--- F1	,955	,865	,036	26,721	p<0,001
öç6 <--- F1	,903	,826	,037	24,443	p<0,001
öç5 <--- F1	,852	,730	,043	19,884	p<0,001
öç4 <--- F1	,776	,679	,043	17,873	p<0,001
öç3 <--- F1	,984	,845	,039	25,511	p<0,001
öç2 <--- F1	,940	,805	,040	23,314	p<0,001
öç1 <--- F1	,974	,822	,040	24,221	p<0,001
öç9 <--- F2	1,000	,929			
öç10 <--- F2	,949	,932	,025	37,656	p<0,001

öç11	<---	F2	,919	,836	,033	27,996	p<0,001
öç12	<---	F3	1,000	,902			
öç13	<---	F3	1,029	,920	,030	33,964	p<0,001
öç14	<---	F3	1,058	,937	,030	35,780	p<0,001
öç15	<---	F4	1,000	,910			
öç16	<---	F4	,947	,875	,031	30,139	p<0,001
öç17	<---	F4	,990	,916	,029	34,043	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde (öç8, öç9, öç12, öç15 numaralı sorular t değeri anlamlı olmadığından analize dahil edilmemiştir) faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.

Kalite Oryantasyonu ölçeği Morrow (1997) tarafından geliştirilmiş, Kalmuk ve Acar (2015) tarafından güvenirliği ve geçerliği test edilmiştir. Ölçek 7 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmada Kalite Oryantasyonu ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,941 olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analize ilişkin diyagram aşağıda verilmektedir.



Şekil 3.5: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.6: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	3.04
GFI	>0.95	>0.90	0.96
AGFI	>0.95	>0.90	0.90
CFI	>0.95	>0.90	0.98
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.03

*, ** Kaynaklar: (Sümer, 2000; Schumacker and Lomax, 2004; Tabachnick ve Fidel, 2007; Hooper and Mullen 2008; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2019; Şimşek, 2020).

Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısı ile kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğu saptanmıştır. Standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 3.7: Kalite Oryantasyonu Ölçeği Faktör Yükleri

Maddeler ve Faktörler	β	Std. β	S.Hata	t	p
ko7 <--- F1	1,000	,769			
ko6 <--- F1	1,060	,807	,032	32,870	p<0,001
ko5 <--- F1	1,038	,859	,050	20,934	p<0,001
ko4 <--- F1	1,059	,906	,047	22,321	p<0,001
ko3 <--- F1	,915	,864	,043	21,083	p<0,001
ko2 <--- F1	,924	,822	,047	19,798	p<0,001
ko1 <--- F1	,883	,759	,049	17,945	p<0,001

Standardize edilmiş katsayılar incelendiğinde (ko7 numaralı soru t değeri anlamlı olmadığından analize dahil edilmemiştir) faktör yüklerinin yüksek, standart hata değerlerinin düşük, t değerlerinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar önceden belirlenen faktör yapısına ilişkin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır.



4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Özellikler

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.1: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	169	33,7
Kadın	333	66,3
Yaş		
19-23	85	16,9
24-30	194	38,6
31-40	99	19,7
40 Üzeri	124	24,7
Eğitim Durumu		
Lise Ve Dengi	139	27,7
Ön Lisans	169	33,7
Lisans	129	25,7
Yüksek Lisans	33	6,6
Doktora	32	6,4
Medeni Durum		
Evli	215	42,8
Bekar	287	57,2
Meslek		
Doktor	57	11,4
Hemşire	199	39,6
İdari Kadro	65	12,9
Sorumlu	50	10,0
Tekniker	79	15,7
Tıbbi Sekreter	52	10,4

Meslekte Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	39	7,8
1-5 Yıl	188	37,5
6-10 Yıl	95	18,9
11-15 Yıl	52	10,4
16-20 Yıl	61	12,2
20 Yıl Üzeri	67	13,3
Kurumda Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	78	15,5
1-5 Yıl	259	51,6
6-10 Yıl	92	18,3
10 Yıl Üzeri	73	14,5
Şu Anki Yöneticiyle Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	92	18,3
1-5 Yıl	320	63,7
5 Yıl Üzeri	90	17,9

Çalışanlar cinsiyete göre 169'u (%33,7) erkek, 333'ü (%66,3) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaşa göre 85'i (%16,9) 19-23, 194'ü (%38,6) 24-30, 99'u (%19,7) 31-40, 124'ü (%24,7) 40 üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumuna göre 139'u (%27,7) lise ve dengi, 169'u (%33,7) ön lisans, 129'u (%25,7) lisans, 33'ü (%6,6) yüksek lisans, 32'si (%6,4) doktora olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni duruma göre 215'i (%42,8) evli, 287'si (%57,2) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleğe göre 57'si (%11,4) doktor, 199'u (%39,6) hemşire, 65'i (%12,9) idari kadro, 50'si (%10,0) sorumlu, 79'u (%15,7) tekniker, 52'si (%10,4) tıbbi sekreter olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar meslekte çalışma süresine göre 39'u (%7,8) 1 yıldan az, 188'i (%37,5) 1-5 yıl, 95'i (%18,9) 6-10 yıl, 52'si (%10,4) 11-15 yıl, 61'i (%12,2) 16-20 yıl, 67'si (%13,3) 20 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda çalışma süresine göre 78'i (%15,5) 1 yıldan az, 259'u (%51,6) 1-5 yıl, 92'si (%18,3) 6-10 yıl, 73'ü (%14,5) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar şu anki yöneticiyle çalışma süresine göre 92'si (%18,3) 1 yıldan az, 320'si (%63,7) 1-5 yıl, 90'ı (%17,9) 5 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

4.2. Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puan Ortalamaları

Çalışanların örgütsel çevikliğe yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.2: Örgütsel Çeviklik Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Örgütsel Çeviklik Genel	502	3,849	0,865	1,000	5,000	0,975
Yetkinlik	502	3,848	0,868	1,000	5,000	0,937
Esneklik	502	3,788	0,959	1,000	5,000	0,922
Cevap Verme	502	3,894	0,949	1,000	5,000	0,943
Hız	502	3,869	0,932	1,000	5,000	0,929

Çalışanların “örgütsel çeviklik genel” ortalaması yüksek $3,849 \pm 0,865$ (Min=1; Maks=5), “yetkinlik” ortalaması yüksek $3,848 \pm 0,868$ (Min=1; Maks=5), “esneklik” ortalaması yüksek $3,788 \pm 0,959$ (Min=1; Maks=5), “cevap verme” ortalaması yüksek $3,894 \pm 0,949$ (Min=1; Maks=5), “hız” ortalaması yüksek $3,869 \pm 0,932$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların kalite oryantasyonuna yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.3: Kalite Oryantasyonu Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Kalite Oryantasyonu	502	3,992	0,860	1,000	5,000	0,941

Çalışanların “kalite oryantasyonu” ortalaması yüksek $3,992 \pm 0,860$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların vizyoner liderliğe yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.4: Vizyoner Liderlik Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Vizyoner Liderlik Genel	502	3,976	0,966	1,000	5,000	0,983
Vizyoner Düşünme	502	4,001	0,991	1,000	5,000	0,958
Eylem Yönelimli Olma	502	4,016	0,954	1,000	5,000	0,932
Geleceği Resmetme	502	3,874	1,067	1,000	5,000	0,954
Değişime Açık Olma	502	3,992	1,003	1,000	5,000	0,935

Çalışanların “vizyoner liderlik genel” ortalaması yüksek $3,976 \pm 0,966$ (Min=1; Maks=5), “vizyoner düşünme” ortalaması yüksek $4,001 \pm 0,991$ (Min=1; Maks=5), “eylem yönelimli olma” ortalaması yüksek $4,016 \pm 0,954$ (Min=1; Maks=5), “geleceği resmetme” ortalaması yüksek $3,874 \pm 1,067$ (Min=1; Maks=5), “değişime açık olma” ortalaması yüksek $3,992 \pm 1,003$ (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

4.3. Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puanları Arasında Korelasyon Analizi

Çalışanların örgütsel çeviklik algısı vizyoner liderlik, kalite oryantasyonu düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.5: Örgütsel Çeviklik Algısı Vizyoner Liderlik, Kalite Oryantasyonu Puanları Arasında Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Örgütsel Çeviklik Genel	1										
Yetkinlik	0,973**	1									
Esneklik	0,924**	0,860**	1								
Cevap Verme	0,944**	0,880**	0,844**	1							
Hız	0,931**	0,857**	0,838**	0,893**	1						
Vizyoner Liderlik Genel	0,794**	0,763**	0,738**	0,762**	0,744**	1					
Vizyoner Düşünme	0,762**	0,742**	0,712**	0,726**	0,695**	0,967**	1				
Eylem Yönelimli Olma	0,775**	0,748**	0,720**	0,739**	0,726**	0,974**	0,925**	1			
Geleceği Resmetme	0,765**	0,726**	0,713**	0,741**	0,735**	0,961**	0,891**	0,919**	1		
Değişime Açık Olma	0,768**	0,735**	0,710**	0,747**	0,727**	0,965**	0,910**	0,916**	0,918**	1	
Kalite Oryantasyonu	0,886**	0,865**	0,804**	0,839**	0,828**	0,836**	0,817**	0,823**	0,786**	0,803**	1

*<0,05; **<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Örgütsel çeviklik genel, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız, vizyoner liderlik genel, vizyoner düşünme, eylem yönelimli olma, geleceği resmetme, değişime açık olma, kalite oryantasyonu, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; yetkinlik ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.973$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), esneklik ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.924$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), esneklik ile yetkinlik arasında $r=0.86$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), cevap verme ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.944$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), cevap verme ile yetkinlik arasında $r=0.88$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), cevap verme ile esneklik arasında $r=0.844$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), hız ile örgütsel çeviklik genel arasında

$r=0.931$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), hız ile yetkinlik arasında $r=0.857$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), hız ile esneklik arasında $r=0.838$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), hız ile cevap verme arasında $r=0.893$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner liderlik genel ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.794$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner liderlik genel ile yetkinlik arasında $r=0.763$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner liderlik genel ile esneklik arasında $r=0.738$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner liderlik genel ile cevap verme arasında $r=0.762$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner liderlik genel ile hız arasında $r=0.744$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.762$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile yetkinlik arasında $r=0.742$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile esneklik arasında $r=0.712$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile cevap verme arasında $r=0.726$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile hız arasında $r=0.695$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), vizyoner düşünme ile vizyoner liderlik genel arasında $r=0.967$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.775$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile yetkinlik arasında $r=0.748$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile esneklik arasında $r=0.72$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile cevap verme arasında $r=0.739$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile hız arasında $r=0.726$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile vizyoner liderlik genel arasında $r=0.974$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), eylem yönelimli olma ile vizyoner düşünme arasında $r=0.925$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.765$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile yetkinlik arasında $r=0.726$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile esneklik arasında $r=0.713$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile cevap verme arasında $r=0.741$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile hız arasında $r=0.735$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile vizyoner liderlik genel arasında $r=0.961$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile vizyoner düşünme arasında $r=0.891$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), geleceği resmetme ile eylem yönelimli olma arasında $r=0.919$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.768$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile yetkinlik arasında $r=0.735$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile esneklik arasında $r=0.71$ pozitif yüksek

($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile cevap verme arasında $r=0.747$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile hız arasında $r=0.727$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile vizyoner liderlik genel arasında $r=0.965$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile vizyoner düşünme arasında $r=0.91$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile eylem yönelimli olma arasında $r=0.916$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), değişime açık olma ile geleceği resmetme arasında $r=0.918$ pozitif çok yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile örgütsel çeviklik genel arasında $r=0.886$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile yetkinlik arasında $r=0.865$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile esneklik arasında $r=0.804$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile cevap verme arasında $r=0.839$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile hız arasında $r=0.828$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile vizyoner liderlik genel arasında $r=0.836$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile vizyoner düşünme arasında $r=0.817$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile eylem yönelimli olma arasında $r=0.823$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile geleceği resmetme arasında $r=0.786$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$), kalite oryantasyonu ile değişime açık olma arasında $r=0.803$ pozitif yüksek ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur.

4.4. Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü

H₁: Örgütsel çeviklik kalite oryantasyonunu etkiler.

H₂: Örgütsel çeviklik vizyoner liderliği etkiler.

H₃: Vizyoner liderlik kalite oryantasyonunu etkiler

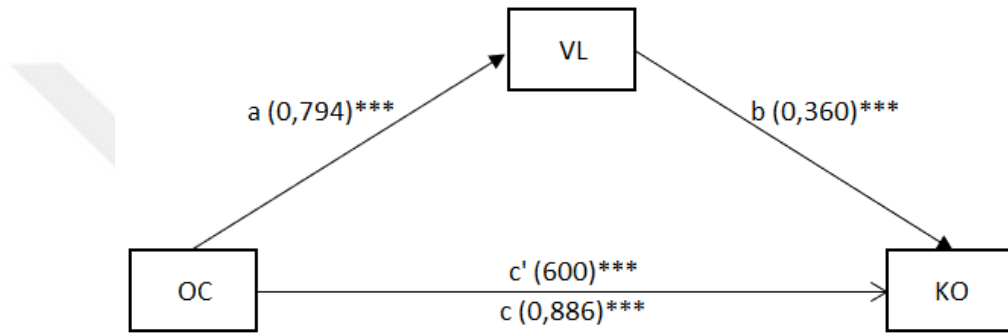
H₄: Örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin aracılık rolü vardır.

Tablo 4.6: Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	SE	t	p	%95 CI Alt	%95 CI Üst
VL	OC (a)	0,794	0,030	29,183	0,000	0,827	0,947
$R=0,794; R-sq=0,630; F=851,621; p=0,000$							
KO	OC (c)	0,886	0,021	42,636	0,000	0,840	0,921
$R=0,886; R-sq=0,784; F=1817,867; p=0,000$							
KO	OC (c')	0,600	0,030	19,897	0,000	0,537	0,655
	VL (b)	0,360	0,027	11,939	0,000	0,268	0,373
$R=0,912; R-sq=0,832; F=1237,508; p=0,000$							
Toplam Etki		0,880	0,021	42,636	0,000	0,840	0,921
Direk Etki		0,596	0,030	19,897	0,000	0,537	0,655
Dolaylı Etki		0,286	0,049	-	-	0,194	0,383

OC: Örgütsel Çeviklik; **VL:** Vizyoner Liderlik; **KO:** Kalite Oryantasyonu

Yapılan analiz sonucunda model anlamlı bulunmuş ve KO üzerindeki toplam değişim %78.43 oranında (c yolu) OC tarafından açıklanmaktadır ($F=1817,867$; $p=0,000<0,05$). OC ile VL arasındaki ilişkide (a yolu) %63 oranında OC tarafından açıklanmaktadır ($F=851,621$; $p=0,000<0,05$). VL ile KO arasındaki ilişki (b yolu) anlamlı bulunmuştur ($F=1237,508$; $p=0,000<0,05$). Dolaylı etkiye ilişkin güven aralığı (%95 CI [0,194; 0,383]) “0” içermediğinden aracılık etkisi bulunmaktadır. OC’nin KO üzerine etkisi (c yolu; $\beta=0,886$) modele VL eklendiğinde (c’ yolu; $\beta=0,600$) azalmaktadır ($F=1237,508$; $p=0,000<0,05$). Bu bulguya göre OC ile KO arasında VL’nin kısmi ara değişken olduğu saptanmıştır.



Şekil 4.1: Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü

H₁:Hipotezi Kabul Edilmiştir.

H₂:Hipotezi Kabul Edilmiştir.

H₃:Hipotezi Kabul Edilmiştir.

H₄:Hipotezi Kısmen Kabul Edilmiştir.

4.5. Örgütsel Çeviklik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

H₅: Örgütsel çeviklik düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Örgütsel çeviklik puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel Çeviklik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Örgütsel Çeviklik Genel	Yetkinlik	Esneklik	Cevap Verme	Hız
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Erkek	169	3,735±0,924	3,721±0,958	3,694±1,010	3,767±1,023	3,781±0,975
Kadın	333	3,907±0,829	3,912±0,812	3,836±0,931	3,958±0,903	3,914±0,907
t=		-2,11	-2,337	-1,564	-2,136	-1,512
p=		0,035	0,028	0,118	0,033	0,131
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
19-23	85	3,781±0,908	3,778±0,893	3,726±0,987	3,886±0,960	3,741±0,985
24-30	194	3,854±0,874	3,849±0,869	3,761±1,027	3,933±0,946	3,881±0,916
31-40	99	4,043±0,844	4,034±0,873	3,987±0,888	4,081±0,904	4,084±0,906
40 Üzeri	124	3,733±0,819	3,744±0,828	3,715±0,871	3,688±0,952	3,766±0,919
F=		2,601	2,316	1,832	3,385	2,84
p=		0,051	0,075	0,14	0,018	0,037
PostHoc=					2>4, 3>4 (p<0.05)	3>1, 3>4 (p<0.05)
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lise Ve Dengi	139	3,877±0,908	3,891±0,902	3,784±1,038	3,928±0,977	3,883±1,010
Ön Lisans	169	3,905±0,886	3,881±0,910	3,819±0,984	4,020±0,910	3,939±0,903
Lisans	129	3,839±0,827	3,846±0,804	3,796±0,921	3,853±0,932	3,848±0,923
Yüksek Lisans	33	3,941±0,725	3,966±0,713	3,859±0,870	3,889±0,836	4,010±0,709
Doktora	32	3,381±0,742	3,367±0,766	3,542±0,692	3,250±0,987	3,385±0,860
F=		2,693	2,797	0,616	4,669	2,641
p=		0,03	0,026	0,652	0,001	0,033
PostHoc=		1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)	1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)		1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)	1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	215	3,814±0,877	3,818±0,875	3,778±0,953	3,820±0,976	3,833±0,963
Bekar	287	3,875±0,856	3,870±0,863	3,796±0,966	3,949±0,925	3,897±0,908
t=		-0,787	-0,661	-0,2	-1,507	-0,762
p=		0,432	0,509	0,842	0,133	0,446
Meslek		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Doktor	57	3,612±0,805	3,623±0,783	3,667±0,840	3,521±1,041	3,620±0,942
Hemşire	199	3,756±0,891	3,771±0,878	3,638±1,025	3,841±0,970	3,750±0,975

İdari Kadro	65	4,212±0,745	4,181±0,787	4,215±0,783	4,236±0,770	4,267±0,778
Sorumlu	50	3,711±0,898	3,710±0,926	3,660±0,949	3,687±0,946	3,787±0,925
Tekniker	79	3,924±0,763	3,904±0,816	3,802±0,868	4,051±0,797	3,975±0,743
Tıbbi Sekreter	52	4,031±0,931	4,019±0,913	4,064±0,986	4,039±1,003	4,019±1,032
F=		4,594	3,825	4,964	4,916	4,535
p=		0,000	0,002	0,000	0,000	0,000
PostHoc=		3>1, 5>1, 6>1, 3>2, 6>2, 3>4, 3>5 (p<0.05)	3>1, 6>1, 3>2, 3>4 (p<0.05)	3>1, 6>1, 3>2, 6>2, 3>4, 6>4, 3>5 (p<0.05)	2>1, 3>1, 5>1, 6>1, 3>2, 3>4, 5>4 (p<0.05)	3>1, 5>1, 6>1, 3>2, 3>4 (p<0.05)

Meslekte Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıldan Az	39	3,818±1,059	3,817±1,028	3,735±1,150	3,915±1,139	3,803±1,097
1-5 Yıl	188	3,864±0,841	3,860±0,842	3,784±0,959	3,950±0,912	3,865±0,901
6-10 Yıl	95	3,886±0,836	3,874±0,835	3,818±0,962	3,940±0,891	3,933±0,871
11-15 Yıl	52	3,848±0,890	3,815±0,909	3,782±0,970	3,949±0,911	3,904±1,015
16-20 Yıl	61	4,044±0,867	4,047±0,921	4,066±0,884	4,011±0,945	4,049±0,935
20 Yıl Üzeri	67	3,597±0,798	3,636±0,779	3,542±0,854	3,508±0,982	3,637±0,913
F=		1,831	1,498	1,962	2,671	1,439
p=		0,105	0,189	0,083	0,021	0,209
PostHoc=					1>6, 2>6, 3>6, 4>6, 5>6 (p<0.05)	

Kurumda Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıldan Az	78	3,964±0,939	3,950±0,924	3,927±0,997	4,077±0,990	3,923±1,002
1-5 Yıl	259	3,825±0,862	3,818±0,870	3,754±0,980	3,888±0,953	3,849±0,910
6-10 Yıl	92	3,793±0,822	3,822±0,806	3,670±0,946	3,790±0,908	3,841±0,933
10 Yıl Üzeri	73	3,884±0,851	3,875±0,879	3,909±0,841	3,849±0,928	3,918±0,942
F=		0,694	0,514	1,507	1,397	0,22
p=		0,556	0,673	0,212	0,243	0,883

Şu Anki Yöneticiyle Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yıldan Az	92	3,919±0,877	3,914±0,853	3,851±0,952	4,033±0,939	3,888±0,948
1-5 Yıl	320	3,827±0,862	3,819±0,878	3,771±0,966	3,880±0,943	3,853±0,915
5 Yıl Üzeri	90	3,854±0,868	3,881±0,850	3,785±0,951	3,800±0,974	3,907±0,982
F=		0,406	0,509	0,252	1,461	0,141
p=		0,667	0,601	0,777	0,233	0,869

F: Anova Testi; t: Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc: Tukey, LSD

Erkeklerin örgütsel çeviklik genel puanları ($x=3,735$), kadınların örgütsel çeviklik genel puanlarından ($x=3,907$) düşük bulunmuştur ($t=-2,110$; $p=0.035<0.05$; $d=0,199$; $\eta^2=0,009$). Erkeklerin yetkinlik puanları ($x=3,721$), kadınların yetkinlik puanlarından ($x=3,912$) düşük bulunmuştur ($t=-2,337$; $p=0.028<0.05$; $d=0,221$; $\eta^2=0,011$). Erkeklerin cevap verme puanları ($x=3,767$), kadınların cevap verme puanlarından ($x=3,958$) düşük

bulunmuştur ($t=-2,136$; $p=0.033<0.05$; $d=0,202$; $\eta^2=0,009$). Çalışanların esneklik, hız puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların cevap verme puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,385$; $p=0.018<0.05$; $\eta^2=0,020$). Farkın nedeni yaş 24-30 olanların cevap verme puanlarının 40 üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 31-40 yaş olanların cevap verme puanlarının 40 üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların hız puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,840$; $p=0.037<0.05$; $\eta^2=0,017$). Farkın nedeni 31-40 yaş olanların hız puanlarının yaş 19-23 olanların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 31-40 yaş olanların hız puanlarının 40 üzeri olanların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların örgütsel çeviklik genel, yetkinlik, esneklik puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların örgütsel çeviklik genel puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,693$; $p=0.03<0.05$; $\eta^2=0,021$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının doktora mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarının doktora mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarının doktora mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının doktora mezunlarının örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların yetkinlik puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,797$; $p=0.026<0.05$; $\eta^2=0,022$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların yetkinlik puanlarının doktora mezunlarının yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının yetkinlik puanlarının doktora mezunlarının yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının yetkinlik puanlarının doktora mezunlarının yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların yetkinlik puanlarının doktora mezunlarının yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların cevap verme puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,669$; $p=0.001<0.05$; $\eta^2=0,036$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların cevap verme puanlarının doktora mezunlarının cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının cevap verme puanlarının doktora mezunlarının cevap verme puanlarından

yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının cevap verme puanlarının doktora mezunlarının cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların cevap verme puanlarının doktora mezunlarının cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların hız puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,641$; $p=0.033<0.05$; $\eta^2=0,021$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların hız puanlarının doktora mezunlarının hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının hız puanlarının doktora mezunlarının hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının hız puanlarının doktora mezunlarının hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların hız puanlarının doktora mezunlarının hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların esneklik puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların örgütsel çeviklik genel puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,594$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,044$). Farkın nedeni idari kadroda olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının doktorların örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Teknikerlerin örgütsel çeviklik genel puanlarının doktorların örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin örgütsel çeviklik genel puanlarının doktorların örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının hemşirelerin örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin örgütsel çeviklik genel puanlarının hemşirelerin örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının sorumluların örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların örgütsel çeviklik genel puanlarının teknikerlerin örgütsel çeviklik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların yetkinlik puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,825$; $p=0.002<0.05$; $\eta^2=0,037$). Farkın nedeni idari kadroda olanların yetkinlik puanlarının doktorların yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin yetkinlik puanlarının doktorların yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların yetkinlik puanlarının hemşirelerin yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların yetkinlik puanlarının sorumluların yetkinlik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların esneklik puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,964$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,048$). Farkın nedeni idari

kadroda olanların esneklik puanlarının doktorların esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin esneklik puanlarının doktorların esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların esneklik puanlarının hemşirelerin esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin esneklik puanlarının hemşirelerin esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların esneklik puanlarının sorumluların esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin esneklik puanlarının sorumluların esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların esneklik puanlarının teknikerlerin esneklik puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların cevap verme puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,916$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,047$). Farkın nedeni hemşirelerin cevap verme puanlarının doktorların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların cevap verme puanlarının doktorların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Teknikerlerin cevap verme puanlarının doktorların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin cevap verme puanlarının doktorların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların cevap verme puanlarının hemşirelerin cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların cevap verme puanlarının sorumluların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Teknikerlerin cevap verme puanlarının sorumluların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların hız puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,535$; $p=0<0.05$; $\eta^2=0,044$). Farkın nedeni idari kadroda olanların hız puanlarının doktorların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Teknikerlerin hız puanlarının doktorların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin hız puanlarının doktorların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların hız puanlarının hemşirelerin hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların hız puanlarının sorumluların hız puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Çalışanların cevap verme puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,671$; $p=0.021<0.05$; $\eta^2=0,026$). Farkın nedeni 1 yıldan az olanların cevap verme puanlarının 20 yıl üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 1-5 yıl olanların cevap verme puanlarının 20 yıl üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların cevap verme

puanlarının 20 yıl üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 11-15 yıl olanların cevap verme puanlarının 20 yıl üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların cevap verme puanlarının 20 yıl üzeri olanların cevap verme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların örgütsel çeviklik genel, yetkinlik, esneklik, hız boyutu puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların örgütsel çeviklik genel, yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız puanları medeni durum, kurumda çalışma süresi ve şu anki yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). **H₅:Hipotezi Kısmen Kabul Edilmiştir.**



4.6. Vizyoner Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

H₆: Vizyoner liderlik düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Vizyoner liderlik puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.8: Vizyoner Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Vizyoner Liderlik Genel	Vizyoner Düşünme	Eylem Yönelimli Olma	Geleceği Resmetme	Değişime Açık Olma
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Erkek	169	3,865±1,042	3,888±1,070	3,898±1,019	3,783±1,138	3,872±1,084
Kadın	333	4,033±0,922	4,058±0,944	4,077±0,915	3,920±1,028	4,053±0,956
t=		-1,844	-1,823	-1,989	-1,36	-1,918
p=		0,066	0,069	0,047	0,175	0,056
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
19-23	85	4,104±0,883	4,150±0,887	4,144±0,869	4,000±0,969	4,094±0,924
24-30	194	3,991±0,955	4,017±0,984	4,017±0,948	3,885±1,063	4,029±0,992
31-40	99	4,064±1,050	4,083±1,070	4,088±1,058	4,007±1,114	4,064±1,060
40 Üzeri	124	3,794±0,953	3,807±0,984	3,871±0,923	3,664±1,079	3,807±1,014
F=		2,267	2,501	1,663	2,538	1,978
p=		0,08	0,059	0,174	0,056	0,116
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lise Ve Dengi	139	4,019±1,016	4,023±1,038	4,045±1,014	3,942±1,094	4,055±1,051
Ön Lisans	169	4,088±0,897	4,114±0,940	4,130±0,880	3,998±1,006	4,085±0,924
Lisans	129	3,913±1,056	3,971±1,053	3,924±1,052	3,809±1,120	3,923±1,103
Yüksek Lisans	33	3,963±0,727	4,008±0,767	3,985±0,780	3,869±0,841	3,970±0,699
Doktora	32	3,471±0,794	3,414±0,817	3,695±0,718	3,188±1,033	3,531±0,942
F=		3,004	3,471	1,861	4,255	2,372
p=		0,018	0,008	0,116	0,002	0,052
PostHoc=		1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)	1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)		1>5, 2>5, 3>5, 4>5 (p<0.05)	
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Evli	215	3,945±0,995	3,969±1,033	3,993±0,987	3,836±1,086	3,960±1,020
Bekar	287	3,999±0,946	4,024±0,959	4,034±0,930	3,902±1,054	4,016±0,991
t=		-0,62	-0,624	-0,476	-0,694	-0,625
p=		0,536	0,533	0,635	0,488	0,532
Meslek		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Doktor	57	3,747±0,846	3,724±0,867	3,838±0,801	3,585±1,045	3,819±0,900

Hemşire	199	3,965±1,002	3,994±1,018	4,011±0,987	3,841±1,110	3,990±1,058
İdari Kadro	65	4,218±0,878	4,223±0,908	4,254±0,899	4,149±0,961	4,231±0,872
Sorumlu	50	3,960±0,977	4,050±0,945	4,010±0,965	3,853±1,054	3,880±1,069
Tekniker	79	4,008±0,855	4,048±0,934	4,016±0,863	3,937±0,912	4,017±0,847
Tıbbi Sekreter	52	3,934±1,161	3,933±1,187	3,942±1,137	3,897±1,225	3,962±1,175
F=		1,506	1,668	1,273	1,816	1,223
p=		0,186	0,141	0,274	0,108	0,297
Meslekte Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yılden Az	39	4,132±0,979	4,192±1,006	4,135±0,966	4,068±0,995	4,111±1,030
1-5 Yıl	188	4,036±0,900	4,072±0,916	4,080±0,894	3,913±1,013	4,053±0,941
6-10 Yıl	95	3,997±0,986	4,013±0,996	4,011±0,999	3,923±1,067	4,032±1,002
11-15 Yıl	52	3,926±0,975	3,923±0,987	3,923±0,972	3,885±1,052	3,974±1,039
16-20 Yıl	61	4,090±1,113	4,090±1,160	4,143±1,082	4,006±1,196	4,104±1,113
20 Yıl Üzeri	67	3,623±0,911	3,649±0,965	3,735±0,878	3,453±1,077	3,607±0,973
F=		2,38	2,37	1,782	2,669	2,443
p=		0,038	0,038	0,115	0,022	0,033
PostHoc=		1>6, 2>6, 3>6, 5>6 (p<0.05)	1>6, 2>6, 3>6, 5>6 (p<0.05)		1>6, 2>6, 3>6, 4>6, 5>6 (p<0.05)	1>6, 2>6, 3>6, 4>6, 5>6 (p<0.05)
Kurumda Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yılden Az	78	4,151±0,888	4,212±0,891	4,180±0,898	4,060±0,967	4,124±0,923
1-5 Yıl	259	3,956±0,978	3,983±1,001	3,995±0,971	3,843±1,066	3,982±1,021
6-10 Yıl	92	3,868±1,004	3,867±1,033	3,916±0,967	3,772±1,147	3,902±1,048
10 Yıl Üzeri	73	3,996±0,951	4,007±0,987	4,045±0,930	3,913±1,064	4,000±0,970
F=		1,286	1,775	1,167	1,178	0,704
p=		0,279	0,151	0,322	0,318	0,55
Şu Anki Yöneticiyle Çalışma Süresi		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1 Yılden Az	92	4,104±0,910	4,177±0,900	4,125±0,937	3,996±1,006	4,087±0,934
1-5 Yıl	320	3,949±0,965	3,958±1,008	3,995±0,947	3,850±1,055	3,977±0,997
5 Yıl Üzeri	90	3,941±1,025	3,972±1,009	3,983±0,996	3,833±1,167	3,948±1,096
F=		0,99	1,793	0,734	0,751	0,533
p=		0,372	0,168	0,481	0,472	0,587

F: Anova Testi; t: Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey, LSD

Erkeklerin eylem yönelimli olma puanları ($\bar{x}=3,898$), kadınların eylem yönelimli olma puanlarından ($\bar{x}=4,077$) düşük bulunmuştur ($t=-1,989$; $p=0.047<0.05$; $d=0,188$; $\eta^2=0,008$). Çalışanların vizyoner liderlik genel, vizyoner düşünme, geleceği resmetme, değişime açık olma puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların vizyoner liderlik genel puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,004$; $p=0.018<0.05$; $\eta^2=0,024$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların vizyoner liderlik genel puanlarının doktora mezunlarının vizyoner liderlik

genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının vizyoner liderlik genel puanlarının doktora mezunlarının vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının vizyoner liderlik genel puanlarının doktora mezunlarının vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların vizyoner liderlik genel puanlarının doktora mezunlarının vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların vizyoner düşünme puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,471$; $p=0.008<0.05$; $\eta^2=0,027$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların vizyoner düşünme puanlarının doktora mezunlarının vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının vizyoner düşünme puanlarının doktora mezunlarının vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının vizyoner düşünme puanlarının doktora mezunlarının vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların vizyoner düşünme puanlarının doktora mezunlarının vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların geleceği resmetme puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,255$; $p=0.002<0.05$; $\eta^2=0,033$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların geleceği resmetme puanlarının doktora mezunlarının geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının geleceği resmetme puanlarının doktora mezunlarının geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının geleceği resmetme puanlarının doktora mezunlarının geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların geleceği resmetme puanlarının doktora mezunlarının geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların eylem yönelimli olma, değişime açık olma puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların vizyoner liderlik genel puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,380$; $p=0.038<0.05$; $\eta^2=0,023$). Farkın nedeni 1 yıldan az olanların vizyoner liderlik genel puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 1-5 yıl olanların vizyoner liderlik genel puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların vizyoner liderlik genel puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner liderlik genel puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların vizyoner liderlik genel puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner liderlik genel

puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların vizyoner düşünme puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,370$; $p=0.038<0.05$; $\eta^2=0,023$). Farkın nedeni 1 yıldan az olanların vizyoner düşünme puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 1-5 yıl olanların vizyoner düşünme puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların vizyoner düşünme puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların vizyoner düşünme puanlarının 20 yıl üzeri olanların vizyoner düşünme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların geleceği resmetme puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,669$; $p=0.022<0.05$; $\eta^2=0,026$). Farkın nedeni 1 yıldan az olanların geleceği resmetme puanlarının 20 yıl üzeri olanların geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 1-5 yıl olanların geleceği resmetme puanlarının 20 yıl üzeri olanların geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların geleceği resmetme puanlarının 20 yıl üzeri olanların geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 11-15 yıl olanların geleceği resmetme puanlarının 20 yıl üzeri olanların geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların geleceği resmetme puanlarının 20 yıl üzeri olanların geleceği resmetme puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların değişime açık olma puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,443$; $p=0.033<0.05$; $\eta^2=0,024$). Farkın nedeni 1 yıldan az olanların değişime açık olma puanlarının 20 yıl üzeri olanların değişime açık olma puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 1-5 yıl olanların değişime açık olma puanlarının 20 yıl üzeri olanların değişime açık olma puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların değişime açık olma puanlarının 20 yıl üzeri olanların değişime açık olma puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 11-15 yıl olanların değişime açık olma puanlarının 20 yıl üzeri olanların değişime açık olma puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların değişime açık olma puanlarının 20 yıl üzeri olanların değişime açık olma puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Çalışanların eylem yönelimli olma puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Çalışanların vizyoner liderlik genel, vizyoner düşünme, eylem yönelimli olma, geleceği resmetme, değişime açık olma puanları yaş, medeni durum, meslek, çalışma süresi ve şu

anki yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).
H₆:Hipotezi Kısmen Kabul Edilmiştir.

4.7. Kalite Oryantasyonu Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

H₇: Kalite oryantasyonu düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kalite oryantasyonu puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.9: Kalite Oryantasyonu Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Demografik Özellikler	n	Kalite Oryantasyonu
Cinsiyet		Ort±SS
Erkek	169	3,823±0,921
Kadın	333	4,079±0,815
t=		-3,182
p=		0,002
Yaş		Ort±SS
19-23	85	4,025±0,908
24-30	194	4,051±0,789
31-40	99	4,094±0,944
40 Üzeri	124	3,797±0,840
F=		2,964
p=		0,032
PostHoc=		2>4, 3>4 ($p<0.05$)
Eğitim Durumu		Ort±SS
Lise Ve Dengi	139	4,035±0,949
Ön Lisans	169	4,054±0,823
Lisans	129	4,000±0,836
Yüksek Lisans	33	3,935±0,701
Doktora	32	3,509±0,766
F=		2,917
p=		0,021
PostHoc=		1>5, 2>5, 3>5, 4>5 ($p<0.05$)
Medeni Durum		Ort±SS
Evli	215	3,935±0,871
Bekar	287	4,035±0,850
t=		-1,297
p=		0,195

Meslek		Ort±SS
Doktor	57	3,749±0,820
Hemşire	199	3,979±0,868
İdari Kadro	65	4,262±0,697
Sorumlu	50	3,969±0,915
Tekniker	79	3,935±0,827
Tıbbi Sekreter	52	4,082±0,981
F=		2,421
p=		0,035
PostHoc=		3>1, 6>1, 3>2, 3>5 (p<0.05)
Meslekte Çalışma Süresi		Ort±SS
1 Yıldan Az	39	3,989±1,047
1-5 Yıl	188	4,074±0,786
6-10 Yıl	95	4,048±0,802
11-15 Yıl	52	3,975±0,901
16-20 Yıl	61	4,042±1,007
20 Yıl Üzeri	67	3,655±0,788
F=		2,571
p=		0,026
PostHoc=		2>6, 3>6, 4>6, 5>6 (p<0.05)
Kurumda Çalışma Süresi		Ort±SS
1 Yıldan Az	78	4,125±0,919
1-5 Yıl	259	4,001±0,852
6-10 Yıl	92	3,910±0,804
10 Yıl Üzeri	73	3,926±0,886
F=		1,052
p=		0,369
Şu Anki Yöneticiyle Çalışma Süresi		Ort±SS
1 Yıldan Az	92	4,110±0,838
1-5 Yıl	320	3,969±0,872
5 Yıl Üzeri	90	3,956±0,837
F=		1,069
p=		0,344

F: Anova Testi; t: Bağımsız Gruplar T-Testi; PostHoc:Tukey, LSD

Erkeklerin kalite oryantasyonu puanları ($\bar{x}=3,823$), kadınların kalite oryantasyonu puanlarından ($\bar{x}=4,079$) düşük bulunmuştur ($t=-3,182$; $p=0.002<0.05$; $d=0,301$; $\eta^2=0,020$).

Çalışanların kalite oryantasyonu puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,964$; $p=0.032<0.05$; $\eta^2=0,018$). Farkın nedeni 24-30 olanların kalite oryantasyonu puanlarının 40 üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır

($p<0.05$). 31-40 yaş olanların kalite oryantasyonu puanlarının 40 üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Çalışanların kalite oryantasyonu puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,917$; $p=0.021<0.05$; $\eta^2=0,023$). Farkın nedeni lise ve dengi olanların kalite oryantasyonu puanlarının doktora mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Ön lisans mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarının doktora mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Lisans mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarının doktora mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Yüksek lisans olanların kalite oryantasyonu puanlarının doktora mezunlarının kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Çalışanların kalite oryantasyonu puanları mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,421$; $p=0.035<0.05$; $\eta^2=0,024$). Farkın nedeni idari kadroda olanların kalite oryantasyonu puanlarının doktorların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). Tıbbi sekreterlerin kalite oryantasyonu puanlarının doktorların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların kalite oryantasyonu puanlarının hemşirelerin kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). İdari kadroda olanların kalite oryantasyonu puanlarının teknikerlerin kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Çalışanların kalite oryantasyonu puanları meslekte çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,571$; $p=0.026<0.05$; $\eta^2=0,025$). Farkın nedeni 1-5 yıl olanların kalite oryantasyonu puanlarının 20 yıl üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 6-10 yıl olanların kalite oryantasyonu puanlarının 20 yıl üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 11-15 yıl olanların kalite oryantasyonu puanlarının 20 yıl üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$). 16-20 yıl olanların kalite oryantasyonu puanlarının 20 yıl üzeri olanların kalite oryantasyonu puanlarından yüksek olmasıdır ($p<0.05$).

Çalışanların kalite oryantasyonu puanları medeni durum, kurumda çalışma süresi ve şu anki yöneticiyle çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). **H₇:Hipotezi Kısmen Kabul Edilmiştir.**

5. TARTIŞMA

Küreselleşme ile birlikte günümüz dünyasında, işletmelerin hızlı gelişime ve değişime ayak uydurabilmeleri için, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik gibi örgütsel çeviklik yeteneklerini geliştirerek, gelecekte tehdit ve fırsatları analiz eden sağlam adımlar ile yürüyebilecek çalışanların motivasyonunu arttırarak performanslarını en üst seviyeye taşımalarını sağlayan, müşterinin kaliteli hizmet beklentisini karşılayacak ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek vizyoner liderlere ihtiyaç olacaktır. Örgütlerin rakiplerinden önce hızlı cevap vererek, yeni hizmetler geliştirmesi, maliyetlerini azaltabilmesi ve müşteri bağımlılığını arttırmaları kalite odaklı çalışmalarına bağlıdır. Araştırmada yönetici ve çalışanların vizyoner liderlik özelliklerinin örgütteki çevresel ve içsel faktörlerde oluşan ani, öngörülemeyen değişikliklere hızla uyum sağlama, ortaya çıkan yeni durumlar doğrultusunda yeniden yapılanmaya gitme, müşteri beklentilerini öngörerek önlem alma ve verimliliği arttırma gibi birçok faktöre etkisinin hangi düzeyde olduğu analiz edilmiştir.

Örgütsel çevikliğin kalite oryantasyonuna etkisinde vizyoner liderliğin ara değişken rolünün incelendiği çalışmaya 502 sağlık çalışanı gönüllü katılım sağlamıştır.

Çalışmada öncelikle katılımcıların örgütsel çeviklik algıları incelenmiştir. 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre en düşük 3,788 ortalama ile esneklik boyutu, en yüksek ortalama ise 3,894 puan ile cevap verme boyutuna yönelik olduğu görülmüştür. Bu veriler hastane çalışanlarının yüksek düzeyde örgütsel çevikliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların kalite oryantasyonu düzeyleri ise yine 5 üzerinden yapılan değerlendirmeye göre 3,992'dir. Başka bir ifade ile hastane çalışanları yüksek düzeyde kalite oryantasyonuna sahiptirler.

Hastane çalışanlarının vizyoner liderlik algılarına bakıldığında en düşük ortalama 3,874 ile geleceği resmetme, en yüksek ortalama ise 4,016 ortalama ile eylem yönelimli olma boyutuna yöneliktir. Bu veriler hastane çalışanlarının yöneticilerinin yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliğine sahip olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Najrani (2016)'da etkili liderler olmadan yeni bilgileri üretmek ve değişim geçirmenin örgütlerde oldukça zor olduğunu belirtilmektedir. Liderler örgütsel çıktıları etkiledikleri için çevik bir örgütte liderlik önemli bir unsurdur. (Oliveira ve ark., 2012), Oliveira ve

ark. (2012), liderlerin çalışanlar ve takımlar üzerindeki etkisinin, çeviklik ve esneklik boyutlarında gözlemlenebileceğini belirtmektedir. Akkaya (2018), araştırmasında, yöneticilerin çoklu liderlik tipleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgulara göre, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Araştırmada örgütsel çeviklik, kalite algısı ve vizyoner liderlik algısı arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel çeviklik ve alt boyutları ile vizyoner liderlik ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel açıdan pozitif ve yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile örgütsel çeviklik arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda vizyoner liderlik algısı da artmakta veya azalmaktadır. Çalışmamız ile benzer olarak Özeroğlu (2019) vizyoner liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda vizyoner liderlik davranışları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çetinkaya ve Akkoca (2021), çalışmasında, stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırma sonuçlarımıza benzer olarak örgütsel çeviklik ve stratejik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel çeviklik ve vizyoner liderlik tüm alt boyutları ile kalite oryantasyonu arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif çok yüksek düzeyde ilişkiler saptanmıştır. Diğer bir ifade ile örgütsel çeviklik ve vizyoner liderlik arttıkça veya azaldıkça aynı doğrultuda kalite oryantasyonu da artmakta veya azalmaktadır. Literatürde bulguları destekleyici doğrudan veya dolaylı benzer araştırmalara rastlanmaktadır. Başka bir çalışmada örgütsel çeviklik, hizmet kalitesi ve verimlilik ile ilişkilendirilmektedir (Mehdibeigi ve ark., 2016). Benzer olarak Sherehiy ve ark. (2007) örgütsel çevikliğin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verilebilirliği üzerine etkili olduğunu ve bunun hizmet ve ürün kalitesini artırdığını savunmaktadır. Çalışmamızda da benzer olarak örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmada Örgütsel Çeviklik ile Kalite Oryantasyonu Arasındaki İlişkide Vizyoner Liderliğin Aracılık Rolü regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Elde edilen çalışma sonuçları ile yukarıda belirtilen araştırma bulguları arasında paralellik gözlemlenmektedir. Örgütsel çeviklik, kuruluşların

dinamik ve sürekli evrilen iş dünyasına uyum sağlama yeteneklerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda, liderlik tarzları da büyük bir önem arz etmektedir. Liderlik tarzı, örgütsel çevikliği sağlamak açısından kritik bir rol oynar çünkü liderler, organizasyonların belirsizlik durumlarında kalite odaklı çalışma, müşteri beklentilerine etkili ve hızlı bir şekilde yanıt verme, değişen koşullara adapte olma ve sahip oldukları yetkinlikleri kullanmaları ile çevikliğe ulaşırlar. Vizyoner liderler, mevcut durumu değerlendirerek gelecekte karşılaşılabilecekleri zorlukları önceden tahmin etmeyi hedeflemektedir. Sadece bir vizyon oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda değişimleri öngörür, müşteri beklentilerini analiz eder ve örgüt için belirsizlik içeren dönemlerde rehberlik sağlayan bir yol haritası sunarlar. Çalışanları, bu vizyon ve değişim perspektifiyle motive ederek işletme hedeflerine odaklanmalarını ve kalite odaklı çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların yeteneklerine odaklanarak gelişimlerine katkıda bulunurlar. İzlenecek stratejiyi belirler ve bu hedefleri, çalışanlara açık, net ve etkili bir iletişimle ileterek, çalışanların yaptıkları işin örgütsel amaçlar için nasıl anlam taşıdığını ve katkı sağladığını net bir şekilde anlamalarını sağlamaktadırlar. Bu yönlendirmeler, çalışanların beklentilerinin farkında olmalarını sağlayarak, örgütün hızla değişen çevresel ve içsel faktörlere uyum sağlayabilme kabiliyetini artırır.

Araştırmada ayrıca katılımcıların tanımlayıcı özellikleri açısından örgütsel çeviklik, vizyoner liderlik ve kalite oryantasyon düzeylerinde farklılık olup olmadığı da sorgulanmıştır. Bu doğrultuda ele alınan değişkenlerden medeni durum, kurumda çalışma süresi ve şu anki yöneticiyle çalışma süresine göre örgütsel çeviklik düzeyinde farklılık olmadığı, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve meslekte çalışma süresine göre bazı alt boyutlarda farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre;

- Kadın hastane çalışanlarının erkek çalışanlara göre yetkinlik, cevap verme ve genel örgütsel çeviklik düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- 31-40 yaş aralığındaki çalışanların diğer yaşlardaki çalışanlara göre cevap verme ve hız düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- En yüksek cevap verme düzeyine ön lisans mezunlarının, yetkinlik, hız ve genel örgütsel çeviklik düzeyinin ise yüksek lisans mezunlarında daha yüksek düzeyde olduğu,

- İdari kadroda çalışanların tüm boyutlarda en yüksek düzeyde örgütsel çevikliğe sahip oldukları,
- Meslekte 20 yıl üzeri çalışanların cevap verme düzeylerinin diğer meslekte çalışma süresine sahip olanlardan düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hastane çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri açısından vizyoner liderlik algılarına bakıldığında ise; yaşlarına, medeni durumlarına, mesleklerine, kurumda çalışma süresi ve şu anki yöneticileriyle çalışma durumlarına göre vizyoner liderlik algılarında farklılık olmadığı, cinsiyet, eğitim durumu ve meslekte çalışma sürelerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir.

Buna göre;

- Kadın hastane çalışanlarının erkek çalışanlara göre eylem yönelimli olma algılarının daha yüksek olduğu,
- Ön lisans mezunlarının vizyoner düşünme, geleceği resmetme ve genel vizyoner liderlik algılarının diğer eğitim durumundakilere göre daha yüksek olduğu,
- En düşük vizyoner liderlik algısına meslekte 20 yılın üzerinde çalışanların sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Hastane çalışanlarının tanımlayıcı özelliklerine göre kalite oryantasyonu düzeylerinde medeni durum, kurumda ve şu anki yöneticiyle çalışma durumlarına göre istatistiksel olarak farklılık olmadığı, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve meslekte çalışma süresine göre farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre:

- Kadın hastane çalışanlarının kalite oryantasyonu düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksektir.
- 40 yaşın üzerinde bulunan hastane çalışanlarının kalite oryantasyon düzeyleri daha küçük yaşlardakilerden düşüktür.
- İdari kadrolarda çalışanların kalite oryantasyon düzeyleri diğer meslek gruplarına göre daha yüksektir.
- En düşük kalite oryantasyonuna 20 yılın üzerinde meslekte çalışma süresine sahip hastane çalışanları sahiptir.

Önceki çalışmalarda, katılımcıların tanımlayıcı özellikleri bakımından örgütsel çeviklik, vizyoner liderlik ve kalite oryantasyon düzeylerinin incelenmediği görülmüştür. Bu bulgular, literatürde farklı bir perspektif sunarak araştırmaya özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İncelenen tüm araştırmalar göz önüne alındığında örgütler, dış çevreye uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir karlılık hedeflemek için, yönetici seçiminde ve yetiştirme programlarında adayların vizyoner liderlik yeteneklerine odaklanmalıdır. Vizyoner liderlerin önderliğinde hareket eden örgütler, örgütsel çevikliklerini artırarak, kalite odaklı çalışarak ve müşteri beklentilerine hızlı cevap vererek piyasa hakimiyetlerini koruyabilir ve kar marjlarında düşüş yaşamadan başarıyla ilerleyebilirler. Çevikliği anlayan ve kullanabilen vizyoner liderler, kurumların küresel ortamda ayakta kalmalarını sağlayabilirler.

6. SONUÇ, ÖNERİLER VE TOPLUMA KATKI

Antalya ilinde özel bir dal hastanesinde yapılan bu araştırma, örgütsel çevikliğin kalite oryantasyonu üzerine etkisinde vizyoner liderliğin aracı rolünü araştırmak için yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; Örgütsel çeviklik ile kalite oryantasyonu arasındaki ilişkide vizyoner liderliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Yönetim ve örgüt çalışmalarında; liderlik, vizyon ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki farklı modeller üzerinde araştırmalarda test edilmiştir. Araştırmalar günümüz dünyasında olan hızlı gelişime ve değişime ayak uydurabilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek için cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik gibi örgütsel çeviklik yeteneklerini kazanma, gelecekte tehdit ve fırsatları analiz ederek sağlam adımlar ile ilerleyebilecek çalışan motivasyonunu artırarak performanslarını en üst düzeye taşımalarını sağlama, müşterinin kaliteli hizmet beklentisini karşılama ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için vizyoner liderlere ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütler, vizyoner liderlik yaklaşımını benimseyerek çalışanlarının potansiyellerini gün yüzüne çıkarabilir, yetkinlik ve esneklik kültürünü teşvik edebilir ve rekabet avantajını elde edebilirler.

İletişim kanallarını yatay bir zeminde ve doğru kullanan, günümüz ve gelecekle ilgili riskleri hesaplayabilen, risk alabilen, müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilen, kalite odaklı çalışan liderlerin, örgütlerde çeviklik yeteneklerinin oluşmasını pozitif yönde etkilediği savunulmaktadır. Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde, sektörde liderlik rolünü üstlenen ya da üstlenecek olan yönetici adaylarına, iletişim becerilerini güçlendirmeleri için çeşitli faaliyetlerde bulunmaları önerilmektedir.

Liderlerine güven duymayan veya lideri tarafından görüşlerine değer verilmediğini düşünen çalışanlar örgüt için daha az gayrette ve özveride bulunmaktadır. Bu durum günümüz ve gelecekte belirsizliğin hakim olduğu iç ve dış çevrede örgütleri olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında çalışanların motive, bağlı ve amaçlı hissetmelerini sağlayan vizyoner liderlere ihtiyaç vardır. Vizyoner liderin ileri görüşlülüğü ve hedeflere odaklanması, çalışanların da daha büyük bir resmi görmelerine

yardımcı olabilir. Aynı zamanda, vizyoner liderler genellikle inovasyonu teşvik edebilir ve takım üyelerine yaratıcı çözümler bulma konusunda özgürlük tanıyabilirler. Bu doğrultuda çevik örgütlerin yöneticilerinin vizyoner lider davranışlarını benimsemeleri için liderlik geliştirme programları desteği almaları önerilmektedir.

Örgütsel çeviklik için uygun bir kültür oluşturmak önemlidir. Liderler, çeviklik ilkesini destekleyen bir ortam yaratmalı, risk almayı teşvik etmeli ve hızlı karar alma süreçlerini benimsemelidir.

Çalışanların çeviklik süreçlerine ve kalite iyileştirme projelerine etkin bir şekilde katılımını teşvik etmek, hem çevikliği artırabilir hem de kalite standartlarını yükseltebilir. Geri bildirim mekanizmaları ve ödüllendirme sistemleri kullanılabilir.

Kalite oryantasyonunu desteklemek için belirlenmiş kalite metrikleri, organizasyonun kalite performansını değerlendirmek adına önemlidir. Bu metriklerin düzenli olarak izlenmesi ve raporlanması, sürekli iyileştirmeyi destekler.

Literatür taraması sonucunda, bu çalışma ile tam olarak örtüşen başka bir çalışmaya ulaşılamamış olması nedeniyle, çalışmanın sektörde önemli bir farkındalık yaratacağı ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir başlangıç noktası olabileceği düşünülmektedir. Araştırma, Antalya ilinde özel bir hastanede ulusal düzeyde gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. Ayrıca, çalışmanın farklı ülkelerde yapılacak benzer çalışmalarla birlikte kültürlerarası farklılıkların analiz edilmesi ve bu çalışmalardan elde edilecek çıkarımların değerlendirilmesi de önerilmektedir.

Örgütsel çevikliğin kalite oryantasyonuna etkisinde vizyoner liderliğin aracı rolü, sadece iş dünyasına değil aynı zamanda topluma da önemli katkılar sağlayabilir. Vizyoner liderler, organizasyonlarına ilham verici bir yön göstererek inovasyonu ve sürekli gelişimi teşvik ederken bu durum kalite oryantasyonunu destekleyerek ürün ve hizmetlerin daha üst düzeyde olmasına olanak tanıyacaktır. Bu süreç, topluma daha kaliteli sağlık hizmetinin sunulmasıyla birlikte hasta memnuniyetini artırabilir. Ayrıca, örgütsel çeviklik ve kalite odaklılık, işgücü katılımını ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmayı destekleyerek toplumda daha yüksek iş tatmini ve bireysel gelişimi teşvik edebilir. Bu liderlik modeli aynı zamanda etik değerlere ve sosyal sorumluluğa vurgu yaparak organizasyonların toplumsal değer yaratma misyonunu güçlendirebilir.

KAYNAKÇA (APA FORMATI)

Acar, P., Acar, Z. (2019). Core vision, strategic vision and visionary leadership: A qualitative field study by mintzberg typology. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 6(3), 175-184. doi: 10.17261/Pressacademia.2019.1119

Adriansyah, K. (2015). *Visioner kepala daerah*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

Aghina, W., De Smet, A., Weerda, K. (2015). "Agility: it rhymes with stability", McKinsey available https://www.mckinsey.com/insights/organization/agility_it_rhymes_with_stability,

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*. Bursa: Ekin Kitapevi Yayınları.

Akgemci, T., Gül, R., Kalfaoğlu, S. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(47), 4167-4176. doi.org/10.26450/jshsr.1649

Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi : Teknopark firmaları üzerine bir araştırma (Doktora Tezi)*. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Akkaya, B., Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2):185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>

Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K. & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: manisa organize sanayi bölgesinde (MOSB) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 19-54.

Aksu, A. (2009). Visionary leadership in primary schools, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2).

Alberts, D. S., Hayes, R. E. (2003). *Power to the Edge: Command and Control in the Information Age*, Command & Control Research Program, Washington.

Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N. & Shahrour, A. M. (2019). Organizational innovation: A review paper. Open Journal of Business and Management, 7(3):1196-1206. doi: 10.4236/ojbm.2019.73084

Altun, S. A. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. İlköğretim Online, 2(1).

Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L., (2017). The challenges of organizational agility (part 1). Industrial and Commercial Training. 49(1):6-14. doi:10.1108/ICT-05-2016-0027

Arenas, R. (2009). Liderazgo visionario del gerente educativo. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología. AC.

Argon, T., & Kaya, A. (2020). Vizyoner liderlik: Eğitim örgütlerine kavramsal bir bakış. II. Uluslararası Akdeniz Bilimsel Araştırmalar Kongresi Bildiri Kitabı, 07-09 Şubat, Gazimağusa Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

Argüden, Y. (2004). Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi için Stratejik Düşünmek. İstanbul: Rota Yayınları.

Ashton, G. (2015). The keys to organizational agility. 10 Ağustos 2023 tarihinde <https://www.management-issues.com/opinion/6116/the-keys-to-organisational-agility/> adresinden erişilmiştir.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(1), 256-275.

Atlioğlu, Y., & Şahin, A. (2002). Liderlik anlayışımız. Milli Eğitim Dergisi, 155, 16-22.

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3):190-196. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>

Ballı, A. İ. K., Kılıç, K. C. (2019). Liderlikte ortak vizyon oluşturma davranışının işletme performansına etkisinde duygusal zekanın düzenleyici rolü. İş ve İnsan Dergisi, 6(2), 145-160. <https://doi.org/10.18394/iid.556161>

Baltaş, A. (2000), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Basri, S. (2019). Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir İl Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.

Bass, B.M. (1996), A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.

Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. Journal of Business Research, 58(6): 746–757. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.003>

Bender, P. U. (2006). İçten liderlik, Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbas, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Bennis, W. (1997). Liderlerin lideri olmak, Edit: Gibson, R., “Geleceği yeniden düşünmek”, Çeviri: Sinem Gül, İstanbul: Sabah Kitapları.

Ben-Yshai, R. (2018). Organizational Synergy - A Practical Guide. Tel-Aviv: Synergy Center.

Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. Journal of Information Technology, 17(1): 21-31.

Budak, G. (2008) Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Bulut, Y. B., Uygun, S. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13), 29-47.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2018). Sosyal bilimler için istatistik, Ankara: Pegem Akademi

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544–1570. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0101>

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. <https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500>

Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidishe, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in foreign exchange offices of tejarat bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1): 199-207.

Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2):486-499. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>

Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2): 119-156.

Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.007>

Chonko, L. B., & Jones, E. (2005). The Need for Speed: Agility Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4): 371-382. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749071>

Clayton, S. (2002). *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çev. M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6):388-397. doi: 10.1108/02635570310479963

Creswell, J.W. (2017). Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları, çev. Selçuk Beşir Demir. (Eğiten Kitap Yayıncılık, Ankara).

Çalık, T. (2003). Performans yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(12), 465-474.

Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 95-103.

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. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>

Çınar F. ve Kaban A. (2012). conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 197- 206. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.993>

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2):284-295. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>

Das, A. (2001). Towards theory building in manufacturing flexibility. *International Journal of Production Research*, 39(18): 4153-4177. <https://doi.org/10.1080/00207540110072281>

De Toni, A., & Tonchia, S. (1998). Manufacturing flexibility: A literature review. *International Journal of Production Research*, 36(6): 1587-1617. <https://doi.org/10.1080/002075498193183>

Deniz, M. (2014). Kamu örgütlerinde etkin bir yönetim anlayışı bağlamında vizyoner liderlik ve Karaman kamu kurumlarında bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Dereli, T., Baykasoğlu, A., Emre, S., & Sevim, T. (2003). Çeviklik, Tepkisellik ve Esnekliğin Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Yansımaları. ÜAS, 3, 607-612.

Derin, N. (2019). Vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesi ve işletmeler için önemi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 114-125. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.594153>

Dhammika, K. A. (2016). Visionary leadership and organizational commitment: The mediating effect of leader member exchange (LMX), Wayamba Journal of Management, 4 (1), 1-10. doi:10.4038/wjm.v4i1.7452

Dimiyati, H. (2014). Model kepemimpinan & sistem pengambilan keputusan (1; b. a. Saebani, Ed.). Bandung: CV Pustaka Setia.

Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik – İşlemci Liderlik, Ed. Güçlü, N. ve Koşar, S. Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık 6. Baskı.

Doğan, S. (2018). Eğitim Yönetiminde Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Dove, R. (2005): Agile enterprise cornerstones: knowledge, values & response ability, Business Agility and Information Technology Diffusion, No. 180, 313– 330. doi:10.1007/0-387-25590-7_20

Drucker, P. (2000). Gelecek için Yönetim 1990’lar ve Sonrası. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Durmuş, M., & Okçu, V. (2020). “Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları”, International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:6, Issue: 60; pp:1399-1410. <http://dx.doi.org/10.26449/sss.2229>

Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 7 (2), 277-286.

Dvir, T., Kass, N., & Shamir, B. (2004). The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. Journal of Organizational Change Management, 17(2), 126-143. <https://doi.org/10.1108/09534810410530575>

Dwivedi, R. S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case study of dr apj abdul kalam at drdl. Sage journals, Vision, 10(3), 11-21. doi: 10.1177/097226290601000302

El Akremi, A., & Devos, V. (2004). Flexibilité et gestion des compétences : Dualité des nouveaux modes de régulation. In A. El Akremi & M. De Nanteuil-Miribel, La société flexible : travail, emploi, organisation en débat, Paris : Editions Erès, ss. 243-266.

Erande, A. S., & Verma, A. K. (2008). Measuring agility of organizations – a comprehensive agility measurement tool (CAMT). Old Dominion University, Proceedings of The 2008 IAJC-IJME International Conference, Vol. 11, No. 5, ss. 296-309.

Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014>

Gedikoğlu, T. (2015). İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: batman ili örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson

Gehani, R. R. (2010), "Time-based management strategic roles", International Journal of Operational and Production Management, Vol. 14, No. 2, ss. 115-129.

Gerwin, D. (1987). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. International Journal of Operations & Production Management, 7(1): 38-49.

Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: In search of the holy grail?. Omega, 28(4): 373-384. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00057-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00057-2)

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.

Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.

Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1992). The measurement of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*, 60(2): 166-182. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(92\)90091-M](https://doi.org/10.1016/0377-2217(92)90091-M)

Hackett, M., & Spurgeon, P. (1996). Leadership and vision in the nhs: How do we create the vision thing. *Health Manpower Management*, 22(1), 5- 9. doi: 10.1108/09552069610113309

Hamedoğlu, A. M. (2001). Vizyoner liderlik (vizyona dayalı liderlik), *Yerel Yönetim ve Denetim*, 6 (6): 1-11.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2):675-686. doi <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>

Heintel, P. (1995). Vizyon ve Öz Yapılanma; Vizyon Yönetimi (V. Karagöz, Çev.). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Henderson, R. M., & Clark, K. B., (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, (35):9-30. <https://doi.org/10.2307/2393549>

Hesselbein, F., Johnston, R. (2005). A leader to leader guide, on creativity, innovation, and renewal insights from the drucker foundation's award-winning journal. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Hogan, R., Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

Holbeche, L. S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(4): 302-313. doi:10.1108/JOEPP-07-2018-0044

Holweg, M. (2005). The three dimensions of responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7): 603-622. doi:10.1108/01443570510605063

Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132-143. doi:10.1108/14635770110389843

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008, September). Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. In 7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies. 195-200.

Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10): 1573-1594. doi:10.1108/00251740710837979

Huang, C. C. (1999). An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decision Support Systems*, 25(1): 53-70. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00091-8](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00091-8)

Irfan, M., Wang, M., & Akhtar, N. (2019). Impact of IT capabilities on supply chain capabilities and organizational agility: A dynamic capability view. *Operations Management Research*, 12(3):113-128. doi:10.1007/s12063-019-00142-y

İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.

İmrek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayınları.

İnanır, Ali. (2020). *Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular*, 1.Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6): 482-488. doi:10.1108/09576060310491342

Jin-Hai, Li., Anderson, A. R., & Harrison, R.T. (2003). “The Evolution of Agile Manufacturing”, *Business Process Management Journal*, 9(2): 170-189.

Kalyoncu, K. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri. Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 33(1): 697-706. doi:10.17261/pressacademia.2017.646

Kasap, C., Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27): 57-78.

Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, s.77.

Kalaycı, Şeref (2006) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.116.

Kalmuk, G., Acar, A. Z. (2015). The Effect Of Quality Orientation And Learning Orientation On Firm Performance, *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 455-487. doi: 10.17261/pressacademia.2015414449

Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning Capability in The Relationship Between Market Orientation, Quality Orientation and Firm Performance. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.355

Khaki, G. (2007). Productivity Management (with Analytical Approach to it in the Organization), 5th Edition, Tehran: Kohsaar Press.

Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13(2), 81-97.

Kışlalı, A., Bağlı, M. T., & Sanlı, N. (1998). Bir vizyon ölçeği geliştirme denemesi. VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 369- 382.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Komariah, A., & Triatna, M. (2010). Visionary Leadership; Menuju Sekolah Aktif. Jakarta: Bumi Aksara.

Kotter, J. P. (1999). Leading change, harvard business school press, Usa(Boston), ss.187

Lam, A. (2004). Organizational innovation.

LeSourd, S.J., & Grady, M. L. (1991). What is a visionary principal? NASSP Bulletin. 75(533): 107-110.

Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. International Journal of Production Economics, 101(2):353-368. doi:10.1016/j.ijpe.2005.01.011

Lu, Y., & Ramamurthy, K. (Ram). (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. MIS Quarterly, 35(4):931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>

Maimun, A. (2010). Madrasah unggulan, lembaga pendidikan alternatif di era kompetitif. Malang: UIN Maliki Press.

Marhraoui, M. A., & Manouar, A. E. (2017). Towards a new framework linking knowledge management systems and organizational agility. International Journal of Computer Science & Information Technology, 9(1):21-36. doi:10.5121/ijcsit.2017.9103

Marinova D., Ye, J., & Single, J. (2008). Impact of quality & productivity orientations on unit revenue, efficiency, & customer satisfaction. Journal of marketing, 72: 28-45.

Mascareño, J., Rietzschel, E., & Wisse, B. (2020). Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? Creativity and Innovation Management, 29(1), 33-48. doi:10.1111/caim.12341

Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. Supply Chain Management: An International Journal, 6(1): 5-11. doi:10.1108/13598540110380868

Matson, J. B., & McFarlane, D. C. (1999). Assessing the responsiveness of existing production operations. International Journal of Operations & Production Management, 19(8): 765-784.

Mawson L., S. Baskarada, S., & Koronios, A.(2017). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective, University of South Australia, Australia, 26(2): 332-342. doi:10.1108/ijoa-05-2017-1163

Mccann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy*, 32(3): 44-51.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Yaghoubi, N. Mohammad. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Social and Behavioral Sciences*, 230: 94-103. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.012

Miller, D., Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organization adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4):591-614.

Milliken, (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainly, *Academy of Management Review*, 12(1): 133-143.

Mische, Michael A. (2001). *Strategic Renewal*, 1st Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Molina, O.A.M. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2): 115-125. doi: <https://doi.org/10.3926/jotse.413>

Morrow, P.C. (1997) The measurement of TQM principles and work-related outcomes, *Journal of Organizational Behaviour*, 18(4): 363-376. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199707)18:4<363::aid-job803>3.0.co;2-q

Mohr-Jackson, I. (1998). Conceptualizing total quality orientation. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 13-22. doi:10.1108/03090569810197390

Nafei, W. A., (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5):296-309. doi:10.5539/ijbm.v11n5p296

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Najrani, M. (2016). The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility. Dissertation. Pepperdine University.

Nelson, A., Harvey, F. A. (1995). Technologies for training and supporting your agile workforce. In Creating the Agile Organization: Models, Metrics and Pilots, In 4th Agility Forum Annual Conference.

Nwokedi, R. C. (2015). The challenges of visionary leadership. Journal of Policy and Development Studies, 9(5), 88-94. doi:10.12816/0018245

Okçu, V. (2011). Yönetimde çağdaş ve güncel konular. Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.

Oliveira, M. A., Valentina, L.V. A., & 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. <https://doi.org/10.1108/17410401211249201>

Oswald, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. Strategic Management Journal, 15, 477-489. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150605>

Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. European Journal of Information Systems, 15(2):120-131. doi:10.1057/palgrave.ejis.3000600

Özer, M.A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ozeroglu, E., & Kocyigit, Y. (2020). Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership. Research Journal of Business and Management (RJBM), 7(1), 13-22. doi: 10.17261/pressacademia.2020.1184

Palaniswami, S. (1994), "Measuring and managing flexibility: a strategic weapon for manufacturing firms", Proceedings of the 8th International Working Seminar on Production.

Panda, S., Rath, S. K. (2017). The effect of human IT capability on organizational agility: An empirical analysis. *Management Research Review*, 40(7):800-820. doi:10.1108/mrr-07-2016-0172

Park, Y. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: the role information technologies. Ph. D. Dissertation, University of Southern California, California.

Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The Role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: A configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686. doi:10.17705/1jais.00467

Pekmezci, T., & Demirelli, C. (2005). Esnek üretim sistemleri: esnek üretim sistemlerinin tekstil işletmelerinde uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1): 131–146.

Plant, R., & Murrell, S. (1997). "The Agile Organization: Technology & Innovation", AAI Technical Report, No. 2, USA.

Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, ss. 55.

Prestiadi, D., Zulkarnain, W. & Sumarsono, R. B. (2019). Visionary leadership in total quality management: efforts to improve the quality of education in the industrial revolution 4.0. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 202-206. doi:10.2991/coema-19.2019.40

Qader, M. A. A., Harahsheh, F., & Qulah, M. A. (2021). The role of organizational agility and its impact on achieving organizational commitment a field study: Jordan Cement Company. *Natural Volatiles and Essential Oils*, 8(4):2858-2876.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>

Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1):22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>

Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3): 457–477. doi:10.1080/095851998341017

Richard, T. (2006). Powell S. An interview with Richard T. Pascale, 44:1–4.

Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In (Ed. J. D. Adams,), *Transforming leadership*. NJ: Prentive Hall.

Sabancı, A. (2007). Müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*. 36 (174), 333-342.

Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A., & Lyon, J. S. (2007). Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: Test of a model. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1741. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1741

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MISS Quarterly*, 27(2):237-263. doi:10.2307/30036530

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. doi:10.1108/ijpl-01-2017-0005

Šebestová, J. and Rylková, Z. (2011). Competencies and innovation within learning organization. *Economics and Management*, 16, 954-960.

Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). exploring the dark side of is in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11): 136-139. doi:10.1145/1400214.1400242

Shahrabi, B. (2012). The role of organizational learning and agility in change management in State Enterprises: A customer-oriented approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12):2540-2547.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 7-22.

Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5). doi:10.1108/01443570110390462

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. doi:10.1016/j.ergon.2007.01.007

Shewhart, W. A., & Deming, W. E. (1986). Kalite kontrol açısından istatistiksel yöntem . Kurye Şirketi.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling. psychology press.

Sittimalakorn Wuthichai & Hart (2004). Market orientation versus quality orientation: Sources of superior business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 243-253. doi:10.1080/0965254042000308066

Small, M. H., & Chen, I. J. (1997). Economic and Strategic Justification of AMT Inferences From Industrial Practices. *International Journal of Production Economics*, 49(1): 65-75.

Sökmen, A., & Yavanoğlu, Ş. I. (2023). Vizyoner liderlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı ilişkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma (The relationship between visionary leadership, organizational commitment and job performance: A research on hotel employees). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 11(2), 1561-1580. doi: 10.21325/jotags.2023.1256

Stam, D., Lord, R. G., Van Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194. doi:10.1287/orsc.2013.0891

Stoner-Zemel, M.J. (1988). Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Massachusetts Amherst.

Sucu, M. (2020). İşletmelerde Çeviklik. Iksad Publishing House, Ankara, ss.168.

Sullivan, G. R., & Harper, M. V. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. (Çev. Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Yayınları

Sussan, A. P., & Johnson, W. C. (1997). The impact of market/quality orientation on business performance. *Computers & industrial engineering*, 33(1-2), 161-165. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(97\)00065-X](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(97)00065-X)

Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.

Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A.

Şişman, M. (2012). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem yayınları.

Şimşek, Ö. F. (2020). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ömer Faruk Şimşek.

Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6: 497-516). Boston, MA: Pearson.

Tabachnick, B. G., & Fidel, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Inc. Boston.

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. <https://doi.org/10.2307/23044052>

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566–583. doi:10.1108/lodj-10-2012-0130

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. 18(7): 509-533.

Tekin, Y., Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. Journal of Yaşar University, 24(6), 4007-4023.

Tomaç, B. (2013). Lider ve liderlik kavramı vizyoner liderlik, (Yayımlanmamış Lisans Tamamlama Tezi). York University, Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, İstanbul.

Tseng, Y., & Lin, C. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. Information Sciences, 181(17): 3693-3708. doi:10.1016/j.ins.2011.04.034

Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. Journal of Intelligent and Robotic Systems, 33(3): 329-342. doi:10.1023/a:1015096909316

Uygun, S. V., & Bulut, Y. (2019). Vizyoner liderlik uygulamalarının kamu personelinin görev motivasyonuna etkisi: Karşılaştırmalı bir analiz, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 9(2), 670-686.

Uysal İ. (2004). Central Bank of Organizational Conflict Management and an application for the Republic of Turkey. Ankara: Merkez Bankası Genel Müdürlüğü İnsan Kaynakları Yayınları.

Wang, E. T., & Wei, H. L. (2005). The importance of market orientation, learning orientation, and quality orientation capabilities in TQM: An example from taiwanese software industry. Total Quality Management, 16(10). doi:10.1080/14783360500236270

Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model, 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System, ss. 1197–1206.

Wendler, R., & Dresden, T. U. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. Federated Conference on Computer Science and Information Systems, Warsaw, Poland, 7-10 september 2014.

Waltz, C.F., Strickland, O.L., Lenz, E.R.(2010). Measurement in Nursing and Health Research. New York: Springer Publishing Company, P.176-8.

Wang, J., & Wang, X. (2019). Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus. John Wiley & Sons.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, ss..309-333. Chichester: Wiley and Sons Ltd.

Yang, C., & Liu, H. (2012). “Boosting firm performance via enterprise agility and network structure”, *Management Decision*, 50(6): 1022-1044. doi:10.1108/00251741211238319

Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of it on organizational agility. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Istanbul, Turkey, 3 – 6 July 2012.

Yılmaz, H. (2008). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Yielder, J., & Codling, A. (2004). Management and leadership in the contemporary university. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(3), 315-328. doi:10.1080/1360080042000290177

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.

Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, (62):33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Yüksel, H. (2004). 21.Yüzyılın üretim felsefesi: Çevik Üretim, *Mercek Dergisi*, MESS Yayınları, 35: 108-113.

Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave :Alertness , responsiveness ,and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11): 1493-1509. doi:10.1287/mnsc.43.11.1493

Zain, M., Kassim, N. M., & Mokhtar, E. (2003). Use of information technology and information systems for organisational agility in malaysian firms. *Singapore Management Review*, 25(1): 69-83.

ZareRavasan, A. (2021). Boosting innovation performance through big data analytics: An empirical investigation on the role of firm agility. *Journal of Information Science*, 1-16. doi:10.1177/01655515211047425

Zengin, Y. B. (2013). Motivasyon açısından örgütsel vizyon algısının önemine ilişkin bir araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zeyrek-Şirin, E. (2019). Vizyoner liderlik davranışlarının işletme performansına etkileri: bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2003). Manufacturing Flexibility: Defining and Analyzing Relationships among Competence, Capability, and Customer Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2): 173-191. doi:10.1016/s0272-6963(02)00067-0

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

EK 2: ETİK KURUL ONAYI

EK 3: İNTİHAL RAPORU

EK 4: ÖZGEÇMİŞ



EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Derya Kolak tarafından yürütülmekte olan “**Örgütsel Çevikliğin Kalite Oryantasyonuna Etkisinde Vizyoner Liderliğin Ara Değişken Rolü**” tez çalışmasıyla ilgilidir. Vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacak hiçbir kimse ve / veya kuruluşa verilmeyecektir. Soruları dikkatle okuyarak, objektif, samimi, gerçek duygu ve düşüncelerinizi yansıtmamız araştırmanın amacına ulaşması için önemlidir. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma için kullanılacak başkası tarafından görülmeyecektir. Ankete ayracağınız zaman ve göstereceğiniz özenden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Derya Kolak

Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Gülhan KALMUK

Tez Danışmanı

Bu bölüm demografik özelliklerinizi değerlendirmek amacıyla oluşturulmuştur. Lütfen size uygun seçeneğin yanındaki boşlukları işaretleyiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için sorulara eksiksiz yanıt vermenizi rica ederiz.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Yaş Grubunuz	() 19 – 23 () 24 – 30 () 31– 40 () 41-52 () 53 ve üzeri
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar
Eğitim Düzeyiniz	() Lise ve Dengi () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
Meslek Grubu	() Doktor () Sorumlu () Hemşire () Tekniker/Teknisyen () İdari kadro () Tıbbi Sekreter
Eğitim Düzeyiniz	() Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora
Meslekte Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 10 yıldan daha fazla

Bu Kurumda Çalışma Süreniz	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-8 yıl () 9-13 yıl () 14 yıl ve üzeri
----------------------------	--

Soru No	ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hastanemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
2	Hastanemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
3	Hastanemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
4	Hastanemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
5	Hastanemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.					
6	Hastanemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
7	Hastanemiz tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlamıştır.					
8	Hastanemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
9	Hastanemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
10	Hastanemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.					
11	Hastanemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
12	Hastanemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
13	Hastanemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
14	Hastanemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
15	Hastanemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					

16	Hastanemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
17	Hastanemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.					

Soru No	KALİTE ORYANTASYONU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Hastanemizin hizmet ettiği hastalarımız ile düzenli olarak toplantılar yaparız.					
2	Hastalarımızı çok iyi tanırız ve onlarla yakın bağlantı içindeyiz.					
3	Hastanemizin hizmet ettiği hastalarımız işimizin kalitesi hakkında bize geri bildirimde bulunurlar.					
4	“Sürekli İyileştirme” kavramının ne olduğunu iyi biliriz.					
5	İş verenimiz işimizi sürekli iyileştirebileceğimize gerçekten inanır.					
6	Pek çok iş problemi takım toplantıları ile çözülmektedir.					
7	Takım toplantılarında karar vermeden önce yöneticiler takım üyelerinin düşünce ve fikirlerini almaya çalışır.					

Soru No	VİZYONER LİDERLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticimiz Çalışma grubunun dışında bağlantılar kurar ve bizlere güvenir,bizi ekip arkadaşı olarak görür.					
2	Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar					
3	Sürekli yeni fikirler üretir					
4	Durumları analiz eder					
5	Sorunlara pratik çözümler bulur					
6	Hem yurt içinde hem de yurt dışında faaliyet gösterme eğilimindedir.					
7	Hastaneyi Kurumun değerleri doğrultusunda yönetir.					
8	Zamanlama kabiliyeti güçlüdür					
9	Büyük ve cürekâr projeler üretip uygular					
10	Günlük işler ile uğraşmak yerine kurumu geleceğe hazırlar					
11	Gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar					

12	Değişime açıktır					
13	Öğrenme ve öğrendiklerini kuruma uygulama yeteneğine sahiptir.					
14	Radikal kararlar almaktan çekinmez					



EK 3: İNTİHAL RAPORU

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN KALİTE ORYANTASYONUNA ETKİSİNDE VİZYONER LİDERLİĞİN ARA DEĞİŞKEN ROLÜ

ORJİNALLIK RAPORU

% 9	% 6	% 0	% 3
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	% 4
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	% 1
3	acikerisim.karabuk.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Okan Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
5	Submitted to Balıkesir Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
6	acikerisim.gelisim.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	<% 1
8	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
Submitted to Beykent Üniversitesi		