

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÜZERİNE ETKİSİ

ALİ ATABEY AVSUZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜST EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÜZERİNE ETKİSİ

ALİ ATABEY AVSUZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

TEMMUZ 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL AGILITY ON DIGITAL TRANSFORMATION**

ALİ ATABEY AVSUZ

**A THESIS OF MASTER OF SCIENCE
SCIENCE OF STRATEGY DEPARTMENT**

ADVISOR: PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

JULY 2024



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 01/07/2024 tarih ve 2024/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 10/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ali Atabey AVSUZ'un tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Son yıllarda teknolojide yaşanan hızlı değişim ve gelişimler neticesinde dijitalleşme tüm dünyayı ve insan hayatını her açıdan sarmalamış ve tüm kurumlarda ve bireylerde dijital olarak dönüşmeyi zorunlu hale getirmiştir. Dijital dönüşüm yenilikleri günümüz organizasyon ortamlarını ve uygulamalarını değiştirmektedir. Benzer şekilde dijital dönüşüm, yönetim, kitle iletişim araçları, sanat, tıp, spor ve bilim de dahil olmak üzere tüm bireyleri, toplumu ve akabinde oluşan dijital dönüşüm kurum içi dinamikleri ve çalışanların iş yapma şekillerini etkilemektedir.

Dönüşümsel liderlik, günlük yönetimsel faaliyetlerin ötesindeki bir değişimi ve dönüşümü öngören, değişen dünyaya uyum sağlayan önemli bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider, organizasyondaki çalışanlarını güçlü bir şekilde etkileyen ve kurumsal amaçların, birçok şeyden önce geldiği yaklaşımını çalışanlarına aktaran bir öncü kişidir.

Günümüzde öngörülemeyen değişimler ile birlikte iş yaşamında benzeri görülmemiş tehditler, belirsizlik ortamında kurumların mevcut yöntemleri kullanarak sorunlarla başa çıkmasını zorlaştırır hale getirmiştir. Bu gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkan örgütsel çeviklik konusu şirketlerin ayakta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir. Özellikle yöneticilerin ve liderlerin etkisinin yadsınamayacağı örgütsel çevikliğin etkili olabilmesi için örgütsel iletişimin ve uyumun da güçlü olması gerekliliği açıktır. Dijital dönüşüm köklü değişiklikleri gerektirmektedir ve bu sebeple sürecin yönetilebilmesi için kritik unsurların ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm için örgütün değişikliklere yanıt verebilme yeteneğine ve uygun bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Gebze’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki 285 yöneticiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel çeviklik hem de dijital dönüşümle pozitif yönde ilişkili olduğunu, örgütsel çevikliğin ise dijital dönüşümle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Dijital Dönüşüm

ABSTRACT

As a result of the rapid changes and developments in technology in recent years, digitalization has embraced the entire world and human life in every aspect and has made digital transformation mandatory in all institutions and individuals. Digital transformation innovations are changing today's organizational environments and practices. Similarly, digital transformation affects all individuals, society, including management, mass media, art, medicine, sports and science, and the subsequent digital transformation affects the internal dynamics of the institution and the way employees do business.

Transformational leadership is an important leadership style that envisions a change and transformation beyond daily administrative activities and adapts to the changing world. The transformational leader is a pioneer who strongly influences the employees in the organization and conveys to his employees the approach that corporate goals come before many things.

Today, unpredictable changes and unprecedented threats in business life have made it difficult for institutions to cope with problems using existing methods in an environment of uncertainty. The issue of organizational agility that has emerged due to such reasons is very important for companies to survive. It is clear that organizational communication and harmony must also be strong in order for organizational agility, which has an undeniable effect on managers and leaders, to be effective.

Digital transformation requires radical changes and therefore it is of great importance to introduce critical elements to manage the process. For digital transformation, the organization's ability to respond to changes and an appropriate leadership style are needed. In this context, the aim of the study is to examine the relationships between transformational leadership, organizational agility and digital transformation. For this purpose, data was collected through a survey from 285 managers in companies operating in various sectors in Gebze. The findings show that transformational leadership is positively related to both organizational agility and digital transformation, and organizational agility is positively related to digital transformation. Additionally, it has been revealed that organizational agility has a mediating role in the relationship between transformational leadership and digital transformation.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Agility, Digital Transformation

TEŞEKKÜR

Çalışmamda bana yol gösteren, destek ve emeklerini esirgemeyen, beni cesaretlendiren, öğrencisi olmaktan her zaman gurur duyacağım tez danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'NA teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgileriyle ışık tutan, bana akademik yolda yürüme şevki kazandıran Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Bölümündeki tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni destekleyen, her zaman ve her koşulda benim yanımda olan, haklarını asla ödeyemeyeceğim başta annem olmak üzere tüm aileme ve aile gibi hissettiren, benim için çok kıymetli olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	
viiviii	
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI	4
2.1. Dönüşümsel Liderlik	4
2.1.1. Dönüşümsel Liderlik Tanımı	4
2.1.2. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri	6
2.1.3. Dönüşümsel Liderlik Boyutları	7
2.1.3.1. İdealleştirilmiş Etki	8
2.1.3.2. İlham Verici Motivasyon	9
2.1.3.3. Entellektuel Uyarım	10
2.1.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi	11
2.2. Örgütsel Çeviklik	12
2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Önemi	13
2.2.2. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri	15
2.2.3. Örgütsel Çeviklik Boyutları	17
2.3. Dijital Dönüşüm	19
2.3.1. Dijital Dönüşüm Tanımı ve Önemi	20
2.3.2. Dijital Dönüşüm Süreci	23
2.3.3. Dijital Dönüşümün Faydaları	25
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	28
3.1. Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çeviklik	28

3.2. Dönüşümsel Liderlik ve Dijital Dönüşüm	29
3.3. Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm	29
3.4. Örgütsel Çevikliğin Ara Değişken Rolü	30
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	32
4.1. Örneklem ve Veri Toplama	32
4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği	33
4.3. Hipotez Testi	35
5. SONUÇLAR	37
KAYNAKLAR	40
ÖZGEÇMİŞ	49
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	50
EKLER	51

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme
H : Hipotez
vd. : ve diğerleri



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Çevik Örgütün Kavramsal Modeli	17
Şekil 2.2: Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilme Süreci	24
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	31



TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Demografik Özellikler	33
Tablo 4.2: Faktör Analizi Sonuçları	34
Tablo 4.3: Korelasyon Analizi Sonuçları	35
Tablo 4.4: Hipotez Testi Sonuçları	35
Tablo 4.5: Örgütsel Çevikliğin Ara Değişken Etkisi	36



1. GİRİŞ

Teknolojinin ve zamanın bir getirisi olan değişime ayak uydurmak, varlıklarını bir şekilde sürdürebilmek veya mevcut durumlarından arzu ettikleri bir duruma geçebilmek için firmalar, bu süreci doğru bir şekilde yönetebilmeye ihtiyaç duymaktadır. Firmaların dijital teknolojilerin getirdiği yıkıcı değişikliklere verdiği stratejik bir yanıt olan dijital dönüşüm (Vial, 2019), endüstride köklü değişikliklere yol açmakta ve geleneksel rekabet anlayışını değiştirmektedir (Zhang vd., 2023a). Dijital dönüşüm, kişisel ve kurumsal bilgi teknolojileri ortamlarının harmanlanmasıyla ortaya çıkmakta ve sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin interneti gibi yeni dijital teknolojilerin işletmelerdeki dönüşümsel etkisini kapsamaktadır (Sebastian ve Beath, 2017). Dijital dönüşüm firmalar için yapısal bir değişimi ifade etmektedir ve işletmelerin işlerini yürütme şeklini köklü bir şekilde değiştirmektedir (Balakrishnan ve Das, 2020; Muduli ve Choudhury, 2024; Singh vd., 2021). Bu sebeple dijital dönüşümü mümkün kılan örgütsel unsurların ortaya konması, hem henüz gelişmekte olan dijital dönüşüm literatürü açısından hem de işletmeler açısından kritiktir.

Endüstri 4.0 kapsamında kuruluşların dijital dönüşümü takip etmeleri ve süreçlerinde birçok fayda sağlayacak şekilde yenilik yapmalarına olanak sağlayacak birçok çalışma mevcuttur. Ancak kuruluşların başarılı kalabilmeleri ve günümüzün yıkıcı pazar ortamında hayatta kalabilmeleri için dijital dönüşümün, inovasyonun, bağlılığın, yeni becerilerin ve hızla gelişen diğer yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı zorlukların üstesinden gelmeleri gerekiyor (Scuotto vd., 2022).

Dönüşümsel liderlik, sürekli değişime ilham vermeye, bireysel ve kolektif performansı geliştirmeye odaklanan bir liderlik tarzı olup liderler ve takipçileri arasındaki simbiyotik ilişkiyi vurgulamakta ve liderlerin takipçilerinin kişisel değerlerini kurumun vizyon ve hedeflerini destekleyecek şekilde dönüştürmektedir (Vonoga, 2019). Liderler örgütlerin izlediği yolu belirleyen dolayısıyla hem yeteneklerini hem performans çıktılarını etkileyen stratejik bir unsurdur. Dolayısıyla dönüşümsel liderliğin verdiği ilham ve motivasyon ile değişime odaklanmak, bu doğrultuda harekete geçmek ve yapısal değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek mümkün olabilir.

Günümüzde liderlerin rolü değişiyor. Otoriter ve baskıcı liderler hala var olsalar da artık giderek sayıca azalıyorlar. Liderler dönüşüme açık olmalı, yönettikleri ekiplerdeki kişilerin paylaşımlarını dinlemeli, onların fikirlerini önemsemeli, karar alırken onların da önemli olduklarını hissettirmelidirler. Böylece otokrat liderlik tarzını dönüştürmüş olurlar. Dönüştürücü liderin birinci amacı organizasyonun mevcut yapısını değiştirmek ve bütün olarak organizasyon için farklı fırsatlar içeren yeni bir vizyona inanmak doğrultusunda çalışanlarına ilham vermektir (Tucker ve Russell, 2004).

Dünyamızda artık her şey sürekli bir değişim halindedir. Örgütler ise bu değişimlere adapte olabilmek ve çevresinde güçlü bir şekilde konumlanabilmek için yeteneklerini ve niteliklerini çalışmalarına dahil etmek zorundadırlar. Kuruluşların pazar ortamında rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için yeni beceriler kazanmaları gerekiyor. Bunun gibi nedenler ile günümüzde işletmeler açısından adaptasyon sürecini kolaylaştıracak örgütsel çeviklik konusu her geçen gün büyük önem kazanmaktadır (Ganguly vd., 2009). Örgütlerin esnek olmaları, değişmez kurallarla çevrili olmamaları, değişime açık olmaları, öğrenen bir yapı kültürünü benimsemeleri, değişen taleplere hızlı bir şekilde cevap vermeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir.

Örgütsel çeviklik, değişime, pazar ihtiyaçları ve müşteri taleplerine yanıt verme, beklenmedik değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Walter, 2021). İç kaynakları kullanarak dış çevredeki beklenmedik değişiklikleri verimli ve etkili bir şekilde değerlendirme, bunlara yanıt verme ve rekabet avantajı elde etmek için bunları yeniden yapılandırma becerisini ifade eden örgütsel çeviklik (Zain vd., 2005; Gong ve Ribiere, 2023; Gagel, 2017); esneklik, yetkinlik, yanıt verebilirlik ve hız gibi temel yetkinliklerle karakterize edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2020). Çeviklik, yeni bilgilerin ve fikirlerin örgüt içinde paylaşılmasını ve ortaya çıkmasını sağlamakta, risk almayı ve denemeler yapmayı desteklemektedir (Gong ve Ribiere, 2023). Bu sebeple örgütsel çeviklik, dijital dönüşüm süreci için önemli bir örgütsel yetenek olarak görülmektedir.

Dönüşümsel liderlerin bulunduğu firmalar, diğerlerine göre daha esnektir ve adapte olma yetenekleri daha iyidir (Golgeci vd., 2020). Yani dönüşümsel liderler, firmanın çevresel değişimlere hızlıca ayak uydurmaları ve bu değişimlere başarılı yanıtlar vermeleri için önemli bir faktördür. Bu durum, dönüşümsel liderlerin örgütsel çeviklik açısından önemine işaret etmektedir. Diğer yandan dönüşümsel liderler, örgütün daha

çevik olmasına katkı sunarak, dijital dönüşümü destekleyebilir. Çünkü çeviklik de işbirliğini, öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir (İbrahimi ve Bencheckroun, 2023) ve durum dijital dönüşüm süreci açısından kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla, dönüşümsel liderlik çevikliği artırarak dijital dönüşüme katkı sunabilir.

Bu çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkileri inceleyerek literatürdeki eksiklikleri doldurup, katkı sağlamaktır. Bu kavramların ayrı ayrı değerlendirildiği birçok çalışma mevcut olsa da, bu kavramların birbiri arasındaki ilişkilerin incelendiği kısıtlı sayıda çalışma vardır. Bu kapsamda çevresini etkileyerek değişimi teşvik eden dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ile örgütsel çevikliğin dijital dönüşüme etkisini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bununla birlikte dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide, örgütsel çevikliğin ara değişken rolü de incelenmektedir. Çalışma bulgularının literatüre katkı sağlayacağı ve yöneticilere kritik bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dönüşümsel Liderlik

Liderlik kavramı insan oğlunun varlığı kadar eski bir kavramdır. Birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda bu kavramı incelemiş ve bu kavramla ilgili farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Liderin rolü çok yönlüdür, çünkü kişi başkalarını ikna edebilmeli, karar verebilmeli, çatışmaları çözebilmeli ve kendini etkili bir şekilde düzenlemelidir. Bazı yazarlara göre liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilmektedir. Bazı yazarlar ise liderliği, grup üyelerinden birinin örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilemesi olarak tanımlamaktadır (Ayrancı ve Öge, 2010; Gedik, 2020; Akgün ve Sarıbudak, 2023).

Liderlik her organizasyonun hayati bir parçasıdır ve genellikle kurumsal operasyonların temel taşı ve değişimin ana itici gücüdür. Ancak, hangi liderlik modelinin lider yetiştirmek ve bir organizasyonun arzu edilen sonuçlarına ulaşmak için en yararlı olduğunu belirlemek karmaşık bir çabadır (Deng vd., 2023). Dönüşümcü liderler, şirkette daha fazla gelişme için lider ve takipçiler arasında kaliteli iletişim için tutarlı bir teşvik ve motivasyon sağlarlar. Dönüşümsel liderlik genellikle takipçiler üzerindeki etkisine göre tanımlanmakta ve idealize edilmiş etki, entelektüel uyarım veya bireysel ilgi gibi faktörlerle karakterize edilmektedir (Greimel vd., 2023).

2.2.1. Dönüşümsel Liderlik Tanımı

Terim olarak "dönüştürmek" kelimesi, bir şeyin veya bir kimsenin görünüşünü veya karakterini tamamen değiştirmek, özellikle o şeyin veya kişinin iyileştirilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Dönüşümcü liderlik, liderlik teorisinin çoğu araştırma ve uygulamasında hızla tercih edilen bir yaklaşım haline gelmiştir. Dönüşümcü liderlik birçok açıdan akademisyenlerin, tanınmış uygulayıcıların ve liderlik öğrencilerinin hayal gücünü ele geçirmiştir (Bass ve Riggio, 2005).

Günümüz dünyasındaki kapsamlı değişimler ve küreselleşme, insan ve maddi kaynakların ve varlıkların optimum kullanımının organizasyonun hedeflerine

ulaşmasına ve kapasitelerinin geliştirilmesine yardımcı olduğu yeni ve farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duymaktadır. Yeni bakış açıları yaratan, anlayış hazırlayan ve geliştiren, personeli cesaretlendirerek, bağlılık ve sorumluluk aşıl原因arak hazırlayan liderler, faktör ve unsurları örgütün hayatta kalmasını ve büyümesini garanti edecek şekilde kullanır. Bu liderler, karmaşık ve riskli bir durumda etkili bir şekilde çalışma ve kendilerini ve çalışanlarını zorluklarla ve potansiyel fırsatlarla karşı karşıya kaldıklarında uygun önlemleri almaya hazır hale getirme becerisine sahiptir. Çalışanlarının gönüllü katılımının ve sorumluluk sahibi olmanın, hayal gücünü ve fikirlerini kullanmanın koşullarını hazırlayan liderler ve sonuçta örgütlerin öğrenen örgütler olmalarına öncülük eder. Bu tür liderlere dönüşümsel liderlik adı verilmektedir. Dönüşümcü liderlik, son dönemde ilgi odağı haline gelen en yeni liderlik tarzlarından biridir (Gedik, 2020; Greimel vd., 2023).

Astlarla uygun bir ilişki geliştirmeye odaklanan ve çalışanları kişisel ihtiyaçlarının ötesinde işletmenin çıkarlarını düşünmeye teşvik eden liderlik tarzına dönüşümsel liderlik denilmektedir (AlNuaimi vd., 2022). Takipçilerden uyum sağlamanın ötesinde, onların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek beklentilerin üstünde bir performans elde etmelerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyon belirleme, ilham verici iletişim, destekleyici liderlik, entelektüel uyarım ve kişisel takdir gibi alt boyutlarla açıklanabilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Dönüşümsel liderler, enerji veren güçlü bir vizyon ortaya koyarak, aidiyet bilincini artırarak ve kolektif gelişme fikrini aşıl原因arak çalışanlara ilham vermekte, onları motive etmekte ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Afsar ve Umrani, 2020).

Dönüşümcü liderler, hızla değişen çevre, sektör, müşteriler, müşteriler, rakipler, ortaklar, ürünler ve hizmetler, herhangi bir firmayı etkileyen ve mükemmelliği teşvik etme zorunluluğunu yaratan güçlerdir. Dönüşümcü liderlik, net bir organizasyonel anlayış sağlayan ve personele hedefleri gerçekleştirme konusunda ilham veren, motive edici bir liderlik tarzıdır. Bu süreç, personel ile bağlantı kurularak, onların ihtiyaçlarının anlaşılması ve potansiyellerinin maksimum düzeyde kullanılmasıyla gerçekleştirilir. Ayrıca organizasyonlar için arzu edilen sonuçlara da sahip olabilir (Fitzgerald ve Schutte, 2010). Dönüşümcü liderlik, takipçileriyle duygusal ilişkiler kurmaya çalışır ve daha büyük değerlere ilham verir. Böyle bir liderlik, ortak bir misyona sahip olmanın ve takipçilerin çabalarına bir amaç, yön ve çağrışım duygusu yaymanın önemini taşır (García-Morales, vd., 2012).

2.1.2. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin örgütün çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayabilmesi konusunda örgütsel dönüşümü gerçekleştiren, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirmesi konusunda geleceğe yönelik hareket etmeyi ve dolayısıyla örgütün gelecek vizyonunu izleyicileriyle paylaşarak köklü değişimleri hedefleyen bir yaklaşım sergilediği söylenebilir (Akbolat vd., 2013). Bir başka deyişle dönüşümcü liderler, takipçilerini ve diğer üyeleri daha yüksek düzeyde örgütsel çıktılar almak için, başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya motive eden bir davranış sergiler (Bass, 1997).

Dönüşümcü liderler, bireysel takipçilerin ihtiyaçlarına onları güçlendirerek ve bireysel takipçilerin, liderin, grubun ve daha büyük organizasyonun amaç ve hedeflerini uyumlu hale getirerek yanıt vererek, takipçilerinin büyümesine ve liderlere dönüşmesine yardımcı olur. Dönüşümcü liderliğin, takipçileri beklenen performansı aşmaya yönlendirebildiğini ve aynı zamanda yüksek düzeyde takipçi memnuniyetine ve gruba ve organizasyona bağlılığa yol açtığını gösteren daha fazla kanıt birikmiştir (Greimel vd., 2023). Dönüşümcü liderler takipçilerini güçlendirir ve onların bireysel ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine dikkat ederek takipçilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olur. Genel olarak dönüşümcü liderliğin, lider ve takipçilerinin ortak bir amaç üzerinden birbirine bağlandığı bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir. Aynı zamanda motivasyonlarını, davranışlarını ve etik ilhamlarını dönüştürür ve destekler (Bass ve Riggio, 2005).

Dönüşümcü liderler, ilişkilerin kurulabileceği bir ortamı teşvik ederek ve vizyonların paylaşılabileceği bir güven ortamı oluşturarak, takipçilerinin kişisel değerlerini örgütün vizyon ve hedeflerini destekleyecek şekilde dönüştürürler. Dönüştürücü lider, takipçilerindeki potansiyel güdülerini arar, daha yüksek ihtiyaçları karşılamaya çalışır ve takipçinin tüm kişiliğiyle etkileşime girer. Dönüşümcü lider, paylaşılabilecek gerçekçi bir gelecek vizyonunu dile getirir, astlarına entelektüel açıdan ilham verir ve katılımcılar arasındaki farklılıkların azalmasına dikkat eder. Dönüşümcü liderler ikon görevi görür, olumlu destek verir ve dönüşümcü liderlik çalışanların motivasyonunun yükselmesine odaklanır ve çalışanların benlik duygusunu yapısal değerlerle ilişkilendirmeye çalışır. Dönüşümcü liderler takipçilerini motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde davranmalıdır. Dönüşümcü liderlik yalnızca bireysel takipçi

performansı ile değil aynı zamanda grup ve iş düzeyindeki performansla da bağlantılıdır (Le ve Le, 2021).

Dönüşümcü liderlik, bir liderin takipçilerine bir vizyonu paylaşmaları için ilham vermesi, onları bu vizyona ulaşmaları için güçlendirmesi ve kişisel potansiyellerini yükseltmek için gerekli kaynağı sağlamasıyla ortaya çıkar. Bir liderin desteği ve teşviki, onun ahlakını, motivasyonunu, inançlarını, algılarını ve örgütün hedefleriyle olan ilişkisini yükselttiğinde, liderin dönüşümcü olacağı aşîkârdır. Dönüşümcü liderlik tarzlarını ve tekniklerini takip eden liderler, takipçilerini dönüştürmek için çalışır ve organizasyonlarda yaygın olarak kabul edilen ve tanınan değerlerin eşit şekilde paylaşıldığı bir iklim yaratır. Takipçiler üzerindeki böyle bir etkinin bir sonucu olarak, dönüşümsel liderlik, liderlik teorisinin çoğu araştırma ve uygulamasında hızla tercih edilen yaklaşım haline geldi. Dönüşümcü liderlik birçok açıdan akademisyenlerin, tanınmış uygulayıcıların ve liderlik öğrencilerinin hayal gücünü ele geçirmiştir (Bass ve Riggio, 2005).

Bazı araştırmalar, dönüşümcü liderliğin organizasyonel operasyonlar açısından fayda sağladığını ve dönüşümcü liderliğin yüksek düzeyde etik gelişmeyle ilişkili olabileceğini gösteriyor. Daha genel olarak, dönüşümcü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü bir kişisel özdeşliğe sahip olan takipçileri, gelecek için ortak bir vizyona ve grubun yararı için kolektif olarak çalışma yeteneğine sahip olmayı içerir (Kelloway vd., 2003; Deng vd., 2023).

2.1.3. Dönüşümsel Liderlik Boyutları

Örgütün iyiliği için kişisel çıkarları aşarak takipçilerini beklentilerin ötesinde performans göstermeleri için dönüştüren ve onlara ilham veren lider davranışları olarak tanımlanan dönüşümcü liderliğin dört boyutu vardır. Dönüşümsel liderler, karizmatik rol modelliği (idealleştirilmiş etki), bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olmak üzere dört temel özelliğe sahiptirler (Bass ve Avolio, 1993). Bu dört özellik, liderler ve çalışanları veya takipçileri arasındaki etkileşimde kritik faktörler olarak nitelendirilmektedir. Dönüşümcü liderler meslektaşları ve takipçileriyle basit alışverişler veya anlaşmalar yapmaktan daha fazlasını yapar. Dönüşümcü liderliğin dört temel bileşeninden bir veya daha fazlasını kullanarak üstün sonuçlar elde edecek şekilde davranırlar (Vonog, 2019).

2.1.3.1. İdealleştirilmiş Etki

İdealleştirilmiş etki, olağanüstü yetenekleri ve yüksek etik davranış doktrinleri nedeniyle takipçileri için sağlam rol modelleri olarak hareket eden liderleri ifade eder. Bazı araştırmacılara göre idealleştirilmiş etki, dönüşümcü liderliğin karizmatik unsurudur. Bu tür liderler karizma gibi bazı kişisel özellikleri gösterdikleri için de bir ikon olarak kabul edilirler. İdealleştirilmiş etki, takipçilerine güçlü rol model olarak davranan liderleri tanımlar. Tanınmış bilim adamı Albert Einstein'a göre, örnek oluşturmak başkalarını etkilemenin önemli bir yolu değildir; daha ziyade tek yol budur (Kirkbride, 2006).

Bu tür liderler ya belirli kişisel özellikler ya da “karizma” sergiledikleri için ya da belirli ahlaki davranışlar sergiledikleri için rol model olarak kabul edilmektedir. Bu tür liderler sıklıkla şöyle görülür: ahlak, güven, dürüstlük ve amaç konusunda iyi olmak. Bu tarzın temel göstergeleri şunlardır: olağandışı yeterlilik sergilemek, takipçilerin başarılarını kutlamak, krizlere doğrudan müdahale etmek ve gücü pozitif kazanç için kullanmak. Liderler, takipçilerine şirketleri için net bir vizyon ve misyon sunar ve bunun karşılığında takipçilerinden yüksek düzeyde saygı ve güven kazanırlar. Liderler, takipçileriyle birlikte risklere katılarak örgütün performansını iyileştirdiklerinde, davranışlarında tutarlılığı koruduklarında ve güvenilir olduklarında idealleştirilmiş etkiyi ortaya koyarlar (Kelloway vd., 2003).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine rol model olmalarına olanak sağlayacak şekilde davranırlar. Liderlere hayranlık duyulur, saygı duyulur ve güvenilir. Takipçiler liderlerle özdeşleşir ve onları taklit etmek isterler; Liderler, takipçileri tarafından olağanüstü yeteneklere ve kararlılığa sahip olarak bahsedilir. Dolayısıyla idealleştirilmiş etkinin iki yönü vardır: liderin davranışları ve takipçiler ve diğer ortaklar tarafından lidere atfedilen unsurlar. Ayrıca idealize edilmiş etkiye sahip liderler risk almaya isteklidirler ve keyfi olmaktan ziyade tutarlıdırlar. Yüksek etik ve ahlaki davranış standartları sergileyerek doğru olanı yapacaklarına güvenilebilir. Dönüşümcü liderler rol modellerdir; takipçileri tarafından saygı duyulur ve beğenilirler. Takipçiler kendilerini liderlerle özdeşleştirir ve onları taklit etmek isterler. Liderlerin net bir vizyonu ve amaç duygusu vardır ve risk almaya isteklidirler (Bass ve Riggio, 2005).

2.1.3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, liderlerin takipçilerini beklentilerin ötesinde performans gösterebilecek şekilde motive etme yeteneğini içerir. İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderliğin yapı taşlarından biridir. Bass ve Riggio'ya (2005) göre dönüştürücü liderler, takipçilerini motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde davranırlar. Bu liderler, ilham verici motivasyonla hedefleri gerçekleştirmek için motive edilirler ve takipçileriyle tutarlı olabilecekleri işbirlikçi bir vizyona sahiptirler. Takipçilerin örgütün misyon ve vizyonu konusunda bilinçlendirilmesi, her konuda cesaretlendirilmesi ve örgüte bağlılıklarının sağlanması bağlamında ilham verici motivasyon, dönüşümcü liderliğin temel unsurlarındandır (Metwally vd., 2014).

İlham verici motivasyon boyutu, bireysel ve örgütsel hedefleri aynı hizaya getirerek örgütsel hedeflere ulaşmayı kişisel hedeflere ulaşmanın çekici bir yolu haline getirir. Renjith ve arkadaşları (2015), dönüşümsel liderlerin ilham verici bireyler olduğunu ve takipçilerinin yeni fikirleri benimsemeleri için takipçilerini sürekli olarak motive edip ilham verdiklerini belirtmektedir. Takipçileri motive etmek sadece örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam vererek ve meydan okuyarak etrafındakileri motive eden ve onlara ilham veren şekilde davranırlar. Liderler, takipçilerini çekici gelecek durumlarını tasavvur etmeye dahil eder; Takipçilerin karşılamak istediği, açıkça iletilen beklentiler yaratırlar ve aynı zamanda hedeflere ve ortak vizyona bağlılık gösterirler (Bass ve Riggio, 2005).

Dönüşümcü liderler başkalarını motive edecek, heyecan yaratacak ve insanlara meydan okuyacak şekilde davranırlar. Bu liderler beklentileri açıkça iletirler ve hedeflere bağlılık ve ortak bir vizyon sergilerler. Bu tür liderler, takipçilerinin kabul edebileceği ve uğruna çabalayabileceği bir gelecek vizyonunu heyecan verici ve zorlayıcı bir şekilde ifade edebilme eğilimindedir. Bu tür liderler aynı zamanda takipçilerinin beklentilerini yükseltmeyi de sıklıkla başarabilirler. Böylece kendilerinin veya başkalarının yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını başarabilirler. Bu tarzın temel göstergeleri şunlardır; geleceğe dair iyimser ve ulaşılabilir bir bakış açısı sunmak, beklentileri ve şekilleri şekillendirmek, anlamlandırmak, karmaşık konuları basit bir dil kullanarak temel konulara indirgemek, öncelikler ve amaç duygusu yaratmak (Kirkbride, 2006).

2.1.3.3. Entellektüel Uyarım

Bazı yazarlara göre entellektüel uyarım, dönüşümcü liderlerin, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçevelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşılarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etme yeteneğidir. Entellektüel uyarım, liderlerin takipçilerinin yaratıcılığını ve yenilikçi yeteneğini ne ölçüde teşvik ettiğini açıklar. Yaratıcılık ve yenilikçilik teşvik edilir. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri talep edilir. Takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilir, fikirleri liderin fikirlerinden farklı olduğu için eleştirilmez, üstelik takipçiler hiçbir zaman hata ve hata yapmaktan dolayı suçlanmaz ve kamuoyu önünde eleştirilmez (Bass ve Riggio, 2005; Metwally vd., 2014; Deng vd., 2023).

Entellektüel uyarım, dönüşümcü liderin yaratıcı ve alışılmışın dışında düşünme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Entellektüel uyarım, esasen liderin, takipçilerini meseleler ve problemler üzerinde kendileri için düşünmeye ve böylece kendi yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmesini içerir (Kirkbride, 2006). Entellektüel uyarım, takipçileri arasındaki yaratıcılığa ve yeniliğe meydan okuyan liderlerin rolüyle ilgilidir. Entellektüel uyarım, takipçilerin veya insanların güçlendirilmesinin ve sürekli gelişiminin bir parçasını oluşturur (Reza ve Farooq, 2018).

Bu tarzın temel göstergeleri şunlardır; varsayımları yeniden incelemek, hayal edilmesi zor kalıpları tanımak, görünüşte aptalca fikirleri ortaya koymaya veya eğlendirmeye istekli olmak, takipçileri sorunları tekrar gözden geçirmeye teşvik etmek ve düşüncedeki değişiklikler için bir "hazırlık" yaratmak (Kirkbride, 2006). Dönüşümcü liderler aktif olarak yeni fikirleri ve işleri yapmanın yeni yollarını talep ederler. Başkalarını yaratıcı olmaya teşvik ederler ve asla başkalarını açıkça düzeltmezler veya eleştirmezler. Liderler, takipçilerinin yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olduklarında, onları problem çözmede alternatif yollar seçmeye ve olası tüm çözümlere daha yakından bakmaya motive ederken entellektüel uyarım sergilerler (Kelloway vd., 2003).

Dönüşümcü liderler, varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveleyerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşılarak takipçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder. Bireysel üyelerin hatalarına yönelik kamuya açık bir eleştiri yoktur. Sorunları ele alma ve çözüm bulma sürecine dahil olan takipçilerden yeni

fikirler ve yaratıcı sorun çözümleri talep edilir. Dönüşümcü liderler, beklentileri sorgulayarak, zorlukları yeniden çerçeveleyerek ve yakında ortaya çıkacak yeni fikirlerle destekçilerinin yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder (Bass ve Riggio, 2005).

Dönüştürücü lider, geniş kapsamlı okuyan, birçok disiplinden ders alan ve çözüm bulmak için çeşitli disiplinleri, fikirleri ve yaklaşımları uygulayan, geniş eğitimli, iyi bilgili bir bireydir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin dönüşüm sürecine tam olarak katkıda bulunmalarını sağlamak için onları güçlendirmek ve işlerin yapılmasında destek sunmak, işbirliğini teşvik etmek, motive etmek ve olumlu davranışları güçlendirmeleri gerekmektedir (Greimel vd., 2023).

2.1.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Bireyselleştirilmiş ilgi, “şefkatli lider olma özelliği” anlamına gelen dönüşümcü liderlik kalitesinin bir diğer özelliğidir. Bireyselleştirilmiş ilgi, liderlerin takipçilerine destek, teşvik ve koçluk sağlama derecesi olarak tanımlanabilir (Renjith vd., 2015). Bass ve Riggio’a (2005) göre lider, ihtiyaç ve istekler açısından bireysel farklılıkları tanıır ve her bireyin ihtiyacına özel önem verir. Her birey ihtiyaçlar ve arzular açısından farklıdır. Her birey bir bütün olarak kabul edilemez ve aynı şekilde davranılamaz. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, insanlar arasındaki güçlü ve zayıf yönler, hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları şeyler arasındaki farklılıkları tanıır. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, bu liderlik tarzını kullanan, takipçilerinin ihtiyaçlarını dikkate alan ve uygun iş yeri davranışlarının geliştirilmesini teşvik etmeye hazır olan liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla sıkıştırılır (Kirkbride, 2006).

Dönüşümcü liderler, bir koç veya akıl hocası olarak hareket ederek her bir takipçinin başarı ve büyüme ihtiyaçlarına özel önem verir. Takipçiler ve meslektaşlar, giderek daha yüksek potansiyel seviyelerine doğru geliştirilir. Destekleyici bir iklimle birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratıldığında bireyselleştirilmiş değerlendirme uygulanır. Ayrıca dönüşümcü liderin, kendisinin ötesinde örgütün misyonuna bakan bir tür alçakgönüllülüğe sahip olduğu ve "dinleme, koçluk yapma, empati, destek ve takipçilerin katkılarını takdir etme" gibi birçok mesleki beceriyi kullandığı da bilinmektedir (Bass ve Riggio, 2005).

Tüm dönüşümsel liderlik boyutları kısaca ele alınacak olursa; hayranlık, saygı ve sadakat uyandırmayı ve kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemi karizmatik rol modelliği ile vurgulanmakta (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009), bu doğrultuda hareket etmeyi ve takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanmayı ifade etmektedir (Afsar vd., 2014). Bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçilerle bire bir ilişki kurmayı, onları anlamayı ve dikkate almayı içerirken, ilham verici motivasyon, heyecan verici bir gelecek vizyonunu ifade etmekte (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009) ve çalışanları vizyon doğrultusunda yeteneklerine inanmaya teşvik etmektedir (Afsar vd., 2014). Entellektüel uyarım özelliği ise liderin çalışanları sorunlar üzerine düşünüp yeni fikir ve yeni yollarla çözmeye teşvik etmesini ifade etmektedir (Khan vd., 2022). Dönüşümsel liderler yetki devrederek, çalışanların sorumluluk almalarını ve karar süreçlerinde aktif olmalarını teşvik etmekte, böylece bağlılıkla görevleri yerine getirmeleri için güçlendirmektedir (Afsar vd., 2014).

2.2. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, piyasa çalkantılarına karşı ayakta durabilmede kuruluşların en önemli özelliklerinden biri olarak bilinmektedir. Konsept ilk olarak 1990'ların başında Lehigh Üniversitesi'nin (ABD) Iacocca enstitüsü araştırmacıları tarafından tanıtıldı ve o zamandan beri büyük ilgi gördü (Yusuf vd., 1999). İş ortamındaki değişimlerin artması ve rekabetin artmasıyla birlikte kuruluşlar, müşterilerinin tüm gereksinimlerine cevap verebilecek bir sistem üretmek zorunda kalıyor. Müşteriler her zaman daha fazla ve daha çeşitli ürünlere ihtiyaç duyar ve bunları daha hızlı elde etmek eğilimindedir. Çevik üretim, temel özelliği değişim ve istikrarsızlık olan rekabetçi bir ortamda, müşterilerin ihtiyaçlarına göre değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki veren, hayatta kalma ve gelişme olarak tanımlanabilir (Carlson ve Yao, 2008).

Örgütsel çeviklik, örgütün esneklik, hız, yetkinlik ve tepki verme konularındaki yeteneklerinin bütünüdür. Bu yetenek, örgütün kaynaklarını esnek bir şekilde kullanabilme, hızlı karar alma, yenilikçilik, değişime uyum sağlama ve dış çevreye duyarlılık gibi özelliklerle ilişkilidir. Örgütsel çeviklik, örgüte rekabetçi bir avantaj sağlar. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütlerin başarısını belirleyen önemli bir faktördür. 21. yüzyılın başında dünya, başta iletişim kanalları olmak üzere, coğrafi sınırların kırılması ve teknolojik yenilikler, talebin artması ve müşteri beklentilerinin büyümesi, makro pazarların daha küçük ve sınırlı pazarlara ayrışması başta olmak

üzere her yönüyle önemli ölçüde değişti. Bu değişiklikler kuruluşların yaşamını önceliklerin ve stratejik perspektiflerin dikkate değer bir revizyonuna bağlı hale getirdi. Pek çok şirket teknolojik değişim ve yeniliklerin neden olduğu aşırı rekabetle karşı karşıyadır (Zhang ve Sharifi, 2000).

2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Önemi

Literatürde örgütsel çeviklikle ilgili araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Örgütsel çeviklik, firmanın müşteri taleplerini karşılamak üzere, çevresindeki değişimlerde ortaya çıkacak fırsatları kullanarak bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesidir (Akkaya ve Tabak, 2018). Ravichandran'a (2018) göre örgütsel çeviklik, firmanın değişimlere hızla cevap verme kapasitesidir. Örgütsel çeviklik, hızlı düşünme ve kolay aksiyona geçme yeteneğidir. Žitkienė ve Deksnys (2018) ise örgütsel çevikliği, örgütün çevredeki değişimleri fark etme ve mevcut kaynakları kullanarak bu değişimlere hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımlamışlardır.

İş hayatındaki belirsizlik durumları, üretim faaliyetlerindeki en büyük başarısızlık etkenleri olarak kabul edilmektedir. Belirsizliklerin olduğu durumlarda işletmelerin ayakta durabilmeleri ve ilerlemeleri için çevrelerinde oluşan beklenen veya beklenmeyen tüm değişikliklerin farkına varmaları, bu değişiklikleri anlayabilmeleri ve bunlara cevap verebilmeleri gerekir. Bundan dolayı işletmelerin olabildiğince esnek olmaları, taleplere hızlı cevap verebilmeleri, gelişmeye kapalı olmamaları, yenilikçi fikirlere açık olmaları ve fırsatları görüp bunları avantajlı hale çevirebilmeleri gerekmektedir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için geleneksel üretim yöntemleri yetersiz kalmış ve çözüm olarak “örgütsel çeviklik” kavramı ortaya çıkmıştır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Günümüz örgütleri hızlı bir değişim ortamında çalışmaktadır ve bu durum onların uyarlanabilir stratejilere sahip olmasını gerektirmektedir. Aslında dinamik ve öngörülemeyen bir ortamda kuruluşların nasıl başarılı olabileceği konusu günümüz dünyasının en önemli sorunu olarak kabul edilmektedir. Ancak zamanında üretim, değişim mühendisliği, sanal organizasyonlar ve ağ oluşturma gibi farklı çözümler tanıtılıyor ancak en popüler olanı çevikliklerdir. Böyle bir ortamda çeviklik, organizasyonel performans üzerinde önemli etkisi olan önemli bir yetenek haline

gelmektedir (Ravichandran, 2018). Goldman ve diğerlerinin (1995) tanımına göre örgütsel çeviklik, çevredeki öngörülemeyen ve sürekli değişikliklere verilen bilinçli ve ağırlıklı bir yanıttır ve şirketlerin rekabetçi bir ortamda büyümesini ve gelişmesini sağlar.

Örgütsel çeviklik, bir firmanın sürekli değişimlerden kaynaklanan ve sürekli değişimlere rağmen rekabet ortamında performans gösterme, pazar değişimlerine ve hareketlerine hızla yanıt verme ve müşteri memnuniyetine dayalı ürün ve hizmet değeri yaratma yeteneğidir (Qin ve Nembhard, 2010). 'Çeviklik' terimi, hızlı hareket etme ve akıllı bir yöntemle hızlı hareket etme ve hızlı düşünme yeteneği anlamına gelir. Organizasyonel çeviklik bir firmanın hızlı, amansız ve belirsiz değişikliklerle başa çıkma ve sürekli ve öngörülemez biçimde değişen fırsatlarla dolu rekabetçi bir ortamda başarılı olma yeteneğidir (Lu ve Ramamurthy, 2011). Goldman ve arkadaşları (1995) örgütsel çevikliği, ürünlerden ziyade değer ve çözümler sunarak müşteriye zenginleştirmek, rekabeti artırmak, işbirliğini hızlandırmak ve kullanılan kaynakları iyileştirmek için işbirliği yapmak, çalışanları hızlı bir şekilde yapılandırarak değişikliklere alıştırmak, sahip olunan kaynak ve son olarak sürekli bir işgücü eğitimi ve örgütsel eğitim ile insanların ve bilgilerin etkisini arttırmak olarak tanımlamışlardır.

Çevikliğin sayısız tanımı birbiriyle çelişmiyor. Çoğunlukla çalışma ortamındaki hız ve değişim düşüncesini yansıtıyorlar. Çeviklik konusunun yeni olduğu düşünüldüğünde üzerinde ittifak edilen bir tanım bulunmamaktadır. Tanımlardan bazıları aşağıda sunulmuştur (Ramesh ve Devadasan, 2007);

- Kuruluşların çalışma ortamındaki değişiklikleri anlama, anlama ve tahmin etme yeteneği. Böyle bir kuruluş çevresel değişiklikleri tanıyabilmeli ve bunları büyüme ve refahın faktörleri olarak değerlendirebilmelidir.
- Sürekli ve öngörülemeyen değişikliklerin olduğu bir ortamda refah yaratma yeteneği. Bu nedenle örgütler çalışma ortamındaki değişimlerden korkmamalı, bunları karşılaştırmalı üstünlük elde etme fırsatları olarak değerlendirmelidir.
- Piyasaların acil ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği.

Teknolojik değişimlerin hızla yaşandığı, karmaşık, belirsiz ortamlarda hayatta kalmak ve gelişmek için işletmeler örgütsel çevikliğe ihtiyaç duymaktadır (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). Yüksek belirsizlik ve hızlı değişimin olduğu çalkantılı koşullarda

esneklik, cevap verebilirlik, hız, entegrasyon ve kalite, özelleştirilmiş ürünler ve temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi ile belirlenen örgütsel çeviklik ile çevresel değişiklikler hızla algılanarak bunlara yanıt verilebilmesi söz konusu olmaktadır (Öztürk ve Bayram, 2023). İşletmelerin yeni gelişmeler karşısında esnek kalabilme, stratejik yönünü sürekli olarak ayarlayabilme ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirebilme konusundaki proaktif yeteneğini ifade eden örgütsel çeviklik, firmaların pazar fırsatlarını erken tespit etmelerini, yeni iş modellerini hızlı bir şekilde uygulamalarını ve çevre koşullarına uyum sağlamak için kaynaklarını yeniden yapılandırabilmelerini sağlamaktadır (Theyel ve Hofmann, 2021).

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun yüksek kalitede ve etkin bir performans üreterek, hızlı ve istikrarlı bir şekilde değişen ve parçalara ayrılmış bir küresel piyasa ortamında rahatça çalışabilme kabiliyetidir (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002). Örgütsel çeviklik, firmanın çevredeki fırsatları ve tehditleri kolaylıkla, hızla ve maharetle tespit etme ve bunlara yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Bu sayede firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için kritik iş süreçlerini anlamasına ve iyileştirmesine olanak tanımaktadır (Rafı vd., 2022). İş ortamındaki beklenmedik değişiklikleri zamanında ve uygun maliyetle tespit etme ve bunlara yanıt vermeyi sağlayan örgütsel çeviklik, işletmelerin kısa vadeli olan pazar fırsatlarını yakalaması açısından önemlidir (Hussein vd., 2021). Meydana gelen değişiklikleri anlama, tahmin etme ve bu değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olan örgütsel çeviklik, işletmenin pazar ve müşteri taleplerine hızlı uyum sağlama, proaktif kararlar alma ve verimli bir şekilde başa çıkma kapasitesini ifade etmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021).

2.2.2. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri

Örgütsel çeviklik müşteri ihtiyaçlarını karşılar, yeni ürünler önerir, planlı ve stratejik ittifaklara girer veya bu ittifaklardan vazgeçer. Organizasyonel çeviklik, bu tür ortamlardaki fırsatları yakalamak için organizasyonel ortamın doğasını araştırır. Organizasyonel çevikliğin kökeni, çalışma ortamındaki değişikliklere hızlı tepki vermek ve değişiklikleri fırsat olarak değerlendirmek olarak ortaya çıkan çevik üretimdir. Böyle bir ortamda her kuruluşun, ömrü kısa olan farklı ürünleri aynı anda üretebilme, ürünleri yeniden tasarlayabilme, üretim yöntemlerini değiştirebilme ve değişikliklere etkin tepki verebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Bu

yeteneklere sahip olan kuruluşlar çevik olarak kabul edilir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002).

Çeviklik, bir organizasyonun hızla değişen ve öngörülemez pazar dinamiklerine karşılık verebilme kabiliyetini ifade eder. Bu kabiliyet, sadece kaynakların etkin kullanımı veya esneklikle sınırlı değildir; daha ziyade, sürekli evrilen durumlara yenilikçi ve pratik çözümler üretebilme yeteneğini kapsar. Örgütsel çevikliğin kendine özgü özellikleri ve yetenekleri vardır. Çevik bir organizasyonun özellikleri şunlardır (Walter, 2021);

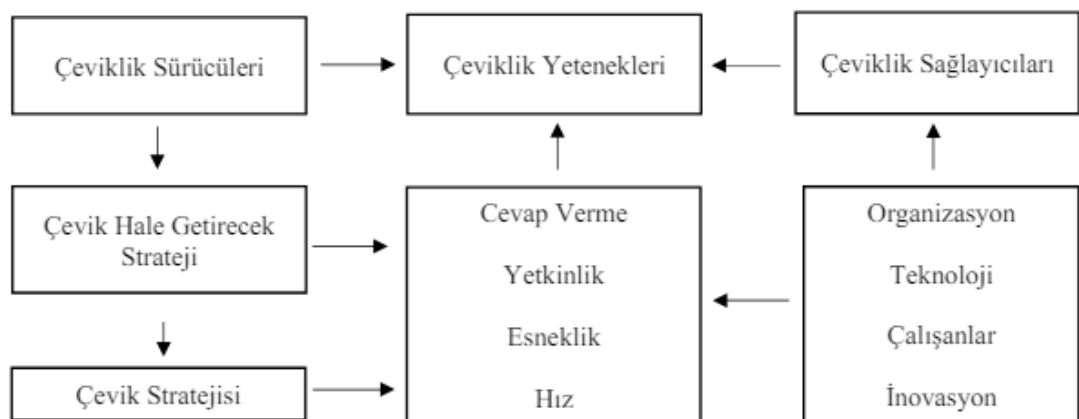
- Bilgiye dayalı olmak;
- Teknolojide merkezi hareket etmek;
- Esnek, çevik ve uyarlanabilir;
- Yatırımları optimal düzeydedir ve genel giderler ortadan kaldırılmıştır;
- Yaratıcı, dinamik, uyumlu ve takım çalışmasına dayalı bir yapıya sahip;
- Benzer kuruluşların temel yeteneklerine odaklanmak;
- Proje bazlı olup kısa vadeli planları olan;
- Hiyerarşinin olmaması, kimsenin nüfuz altında olmaması,
- Maksimum organizasyonel esneklik;
- Bilgi ve iletişim altyapısına sahip olmak;
- Akran kuruluşlar arasında karşılıklı güven ve itimat;
- Uygun yasal çerçeve oluşturularak fırsatçı davranışlardan kaçınılması.

Zhang ve Sharifi'e (2000) göre çeviklik yeterliliği, organizasyonun değişimlere cevap verebilecek güce sahip olmasını sağlamak için organizasyonda yapılması gereken yetenekleri içermektedir. Bu yetenek, değişiklikleri anlama ve bunlara hızla yanıt verme becerisi anlamına gelen sorumluluğu da içerir. Yetkinlik, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerin verimliliğini sağlayan yetenekler bütünüdür. Bu faktörler; stratejik bir bakış açısı, uygun donanım ve yazılım teknolojisi, ürün kalitesi, maliyet etkinliği, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi, değişimin yönetimi, kişisel bilgi ve yetenek, ürünlerin verimliliği ve etkinliği, iç ve dış işbirliği ve entegrasyonu kapsamaktadır (Ridwandono ve Subriadi, 2019).

2.2.3. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel çevikliği tanımlamak için kullanılan boyutlar arasında operasyonel çeviklik, stratejik esneklik, ortak çevikliği ve uyarlanabilir çeviklik gibi türler yer almaktadır (Ridwandono ve Subriadi, 2019). Literatür incelendiğinde, çeşitli çalışmalarda örgütsel çevikliğin farklı perspektiflerden ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Zhang ve arkadaşları (2023b) araştırmalarında, örgütsel çevikliği operasyonel uyum çevikliği ve stratejik çeviklikten oluşan bir yapı olarak ele alırken, El Idrissi ve arkadaşları (2002) müşteri çevikliği, operasyonel çeviklik ve ortaklık çevikliğini örgütsel çevikliğin boyutları olarak ele almışlardır.

Çevik organizasyonlar hem nitelikler hem de kolaylaştırıcılar ile karakterize edilir. Örgütsel çeviklik alt bileşenleri literatürde araştırmacılar tarafından farklı şekillerde belirtilse de, genel itibarıyla kabul örgütsel çevikliğin cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olmak üzere dört boyutta incelenmesi yönündedir (Crocitto ve Youssef, 2003; Nejatian ve Zarei, 2013). Sharifi ve Zhang (1999) tarafından işletmelerde çevik üretimin gerçekleştirilebilmesi için içerisinde işletmenin iş yapma biçimi, işletmeyi çevreye göre değiştirmek ve organize etmek olarak ifade edilen “Çeviklik Sürücüler” ile işletmenin örgütsel çevikliği olarak ifade edilen “Çeviklik Yetenekleri” ve son olarak yöneticiler tarafından işletmenin çeviklik yeteneklerini kullanımı olarak adlandırılan “Çeviklik Sağlayıcılarının” bulunduğu üç ana unsurdan oluşan bir örgütsel çeviklik modeli önerilmiştir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1: Çevik Örgütün Kavramsal Modeli (Sharifi ve Zhang, 1999)

Sharifi ve Zhang (1999) yaptıkları araştırmalar neticesinde örgütsel çevikliğin bileşenlerini 4 ana başlık altında toplamışlardır. Organizasyonel çevikliğin boyutları şunlardır (Sharifi ve Zhang, 1999);

- Hesap Verebilirlik: Değişiklikleri fark edip hızlı düşünebilme ve bunlardan faydalanabilme yeteneğini ifade eder.
- Yetkinlik: Organizasyonların amaç ve niyetlerini karşılayabilme yeteneğini ifade eder.
- Esneklik: Farklı süreçleri tetikleme ve aynı ekipman ve tesisleri kullanarak çeşitli hedefleri karşılama yeteneği olan uyumluluk yeteneğini ifade eder.
- Hız: Görevlerin en kısa sürede yerine getirilmesi yeteneğini ifade eder.

Cevap verme, örgütün müşteri taleplerine cevap verme, örgütün sorunlarına rağmen hedeflere ulaşabilme, rekabet avantajı sağlamak için fırsatlara uygun bir zaman çizelgesi içinde tepki verme, değişiklikleri tanımlama ve bunlara hızlı, reaktif veya proaktif olarak yanıt verme, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini zamanında karşılama, duyarlılık, değişiklikleri belirleme, bunlara hızla yanıt verme ve öngörülemeyen sorunlardan kurtulma, tepkiselliği ifade etmekte ve rekabet avantajı elde etmek/sürdürmek için önemli olaylara, fırsatlara veya tehditlere kasıtlı ve zamanında yanıt verme yeteneği olarak tanımlanır. İşletmelerin cevap verme yeteneği işletmeleri ayakta tutan ve rekabet avantajını sağlayan temel unsurlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmelerden dolayı müşteri istek ve ihtiyaçları da sürekli farklılık göstermekte ve firmalar bu değişimlere zamanında ve yerinde cevap vermesi gerekmektedir. İşletmeler bu değişime cevap verdikleri takdirde rekabet avantajını sürdürebilmektedirler (Akkaya ve Tabak, 2018).

Örgütsel çeviklik açısından esneklik; işletmenin çevre koşullarındaki değişlere cevap vermesi esnasında örgütte yaşanan değişimlerin, olağanüstü durumlar ortadan kalktıktan sonra her şeyin normale dönmesiyle örgütsel faaliyetlerin kaldığı yerden devam ettirilebilmesi yeteneği olarak ifade edilebilir. Örgütsel çevikliğin unsurlarından birisi olan esneklik, yöneticilerin işletmelerde örgütsel çevikliği sağlarken amaca ulaşmak için farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisidir. Sharifi ve Zhang'a (1999) göre esneklik, organizasyon ve organizasyonel konularda esneklik ve insanların esnekliği olarak tanımlanmaktadır.

Hız kavramı, işletme içerisindeki yapılması planlanan işleri zamanından önce bitirmek için hızlıca yapılan faaliyeti ve atık davranışları ifade etmektedir. İşletmelerin günümüzün rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için hızlı davranabilme yeteneğine sahip olmaları, onların özellikle değişime karşı yeni bir bilgiyi geliştirme başka bir ifadeyle inovasyon yetenekleri açısından önemlidir (Zainal vd., 2020). Örgütsel çevikliğin hız boyutu, bir işletmenin üretimden nihai hedefe kadar ürettiği ürünü veya sunduğu hizmeti en etkili ve en kısa zamanda gerçekleştirme yeteneği olarak ifade edilebilir. Yöneticiler veya liderler değişen çevre ve teknolojiye hızlı adapte olması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına en kısa zamanda karşılması olarak da ifade edilebilir. Sharifi and Zhang (1999)'a göre hız, yeni ürünleri hızlı bir şekilde pazara sunma zamanı, ürün ve hizmetlerin tesliminde hızlılık ve zamanı aksatmama ve hızlı çalışma süresi olarak açıklanır. Van Oosterhout ve arkadaşları (2006) hız kavramını örgütsel çevikliğin uygulanabilirliğinin merkezi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel çeviklik yeteneğinin sonuncusu olan yetkinlik, aslında hız-esneklik-cevap verme şeklinde belirtilen üç yeteneğin kullanabilme potansiyeli başka bir ifadeyle işletmenin örgütsel çeviklik yeteneklerinin dinamikliğiyle ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinlik boyutu, bir örgütün belirlediği hedeflerine en etkili ve en verimli şekilde erişme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018). Sharifi ve Zhang'a (1999) göre yetkinlik, yeterli teknolojik altyapı, etkili maliyet yönetimi, ürün/hizmet kalitesi, yüksek oranda yeni ürün tanıtımı, bilgili, yetkin ve güçlü çalışanlar, operasyon verimliliği ve etkinliği, iç ve dış işbirliği olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik, işletmelerin değişen iç ve dış çevresel durumlara karşı uyum sağlaması için mevcuttaki yeteneklerini bu süreç çerçevesinde sürekli uyarlama, yenileme ve yeniden yapılandırma kabiliyeti olarak ifade edilebilir.

2.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm ve bileşenleri, iş dünyasında dijital dönüşüm önündeki itici güçler ve engeller, stratejiler ve şirketler üzerindeki etkisi gibi tüm bu konular son yirmi yılda sıklıkla tartışılıyor. Günümüzde dijital dönüşüm, akademik ve iş dünyasında moda bir kelimedir. İş dünyası, eğitim, bankacılık, imalat fabrikaları gibi dördüncü sanayi devrimi dönemindeki hemen hemen her sektör dijital olarak dönüşüyor. Dijital dönüşüm başta ekonomiler olmak üzere toplumun tüm sektörlerini etkiliyor. Şirketlere artık sosyal ağlar, mobil, büyük veri, nesnelerin interneti ve blokzincir yenilikleri gibi

yeni dijital teknolojilerle iş modellerini kökten değiştirme fırsatı veriliyor. Şirketlerin bu karmaşık dönüşümleri gerçekleştirmek için yönetim uygulamaları oluşturmaları gerektiğinden, bu çoğunlukla temel iş operasyonlarındaki değişiklikleri içerir ve ürün ve süreçlerin yanı sıra organizasyon yapılarında da değişiklikler yapar (Matt vd., 2015).

Dijital dönüşüm, kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesi, iş operasyonlarının rasyonelleştirilmesi ve ürün/hizmet ve iş modellerinin yenilenmesi gibi önemli iyileştirmeler yapmak için yeni dijital teknolojilerin birbirine bağlı kullanımı için gerekli kültürel ve organizasyonel değişikliklerin sonucudur. Dijital dönüşüm bir paradigma değişikliği olarak görülüyor ve bazen teknolojik bir devrim olarak etiketleniyor. Sonuç olarak, dijital teknolojilerin gelişmesi ve bunların tüm pazarlarda yaygın olarak uygulanması nedeniyle toplum genel olarak radikal bir değişimle karşı karşıyadır (Zaoui ve Souissi, 2020).

2.3.1. Dijital Dönüşüm Tanımı ve Önemi

Dijital dönüşüm, iş süreçlerine ve uygulamalarına dijital teknolojilerin entegrasyonunu ifade etmekte (Dias vd., 2022), stratejik bir örgütsel değişimi gerektirmekte (Fernández vd., 2023) ve kurumsal sınırları yeniden tanımlamaktadır (Plekhanov vd., 2023). Strateji, insanlar, organizasyon, ekosistem, inovasyon, müşteri, teknoloji ve bunlara karşılık gelen alt boyutlardan oluşan dijital dönüşüm (Ivančić vd., 2019), hem dijital teknolojilerin benimsenmesini hem de değişim yönetimini içermektedir (Dang-Pham vd., 2022). Dijital dönüşüm, kuruluşların ürün ve hizmet sunmak için büyük veri analitiği, bulut bilişim ve mobil teknolojiler gibi en son teknolojileri kullanmaya yönelik kasıtlı bir değişimini ifade etmektedir. Bu örgütsel dönüşüm sürecine sebep olan en büyük faktör ise dijital teknolojilerin mevcut endüstrileri ciddi anlamda değiştirmesi ve rekabet ortamındaki oyunun tüm kurallarını değiştirmesidir (Ly, 2024).

Dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin birleşimi ve fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu, yenilikçi iş modellerinin ve yeni süreçlerin hakimiyeti ve akıllı ürün ve hizmetlerin yaratılmasıyla karakterize edilir. Dijital dönüşüm, dijitalleşmenin ve dijitalleşmenin ekonomik ve toplumsal etkilerini ifade ediyor. Dijitalleştirme, analog veri ve süreçlerin makine tarafından okunabilir bir formata dönüştürülmesidir.

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin ve verilerin yanı sıra bunların ara bağlantılarının kullanılmasıyla yeni veya mevcut faaliyetlerde değişiklik yapılmasıdır. Dijital dönüşüm bir yazılım yükseltmesi veya tedarik zinciri iyileştirme projesi değildir. Bu, makul şekilde işleyen bir sisteme yönelik planlı bir dijital şoktur (Ossewaarde, 2019). Dijital dönüşüm, müşterilerle etkileşim ve etkileşim kurmanın yeni yollarını sağlayan satış ve iletişim kanallarının dijitalleştirilmesini ve bir firmanın fiziksel tekliflerinin yerini alan veya bunları artıran tekliflerinin (ürünler ve hizmetler) dijitalleştirilmesini kapsar. Dijital dönüşüm aynı zamanda veriye dayalı içgörüler yoluyla taktiksel veya stratejik iş hamlelerinin tetiklenmesini ve değer yakalamanın yeni yollarına olanak tanıyan dijital iş modellerinin başlatılmasını da tanımlar (Dang-Pham vd., 2022).

Dijital dönüşüm bir devrimdir ve dünyanın tarihsel süreçte yaşadığı bir elin parmağı civarında olan devrimlerden biri sayılacak kadar büyük ölçekli bir oluşumdur. Dijital dönüşüm kavramı herkesin kendi iş alanı ve tecrübelerine göre farklı farklı yorumlanmakta ve bu yorumlar da zaman içerisinde gelişen teknolojinin bize sunduğu imkanlarla birlikte değişiklik de göstermektedir. Bu durum, ‘dijital dönüşümün ne olduğunu yüz kişiye sorun, yüz farklı cevap alırsınız’ şeklinde bir ifade ile özetlenebilir (Plekhanov vd., 2023).

Avrupa Komisyonu’na göre dijital dönüşüm; gelişmiş teknolojilerin, fiziksel ve dijital sistemlerin entegre edilerek, akıllı ürün ve servislerin sunulmasına imkân veren yenilikçi iş modeli ve yeni süreçlerin ön planda olduğu bir dönüşüm sürecidir. İsmail ve arkadaşları (2017) dijital dönüşümü, işletmenin “iş modeli, müşteri deneyimi, operasyonlar, insan ve ağlar” gibi çeşitli boyutlarını etkileyen ve bu boyutların yeni dijital teknolojiler aracılığıyla birbirine bağlanarak üstün performans ve rekabet avantajı elde etme süreci olarak belirtmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlarda dijital dönüşümün işletmelerin performansını ve çalışma alanını radikal bir şekilde iyileştirmek için teknolojinin aracı olarak kullanılması şeklinde ifade edilirken, dijital teknolojilerin iş dünyası ve toplumun tüm yönlerini temelden etkilemek amacı ile uygulanması şeklinde de tanımlanmaktadır. Dijital dönüşüm, kamu yönetiminde ve insanların ve toplumun yaşamlarında temelde yeni yeteneklerin yaratıldığı durumda bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılmasıdır (Dias vd., 2022).

Bir kuruluştaki dijital dönüşüm, büyük veriye, analitiklere, buluta, mobil ve sosyal medya platformuna organizasyonel geçiş olarak tanımlanır. Kuruluşlar, değişen iş ortamına yanıt olarak sürekli olarak dönüşürken ve gelişirken, dijital dönüşüm, dijital

teknolojilerin temeli üzerine inşa edilen ve iş operasyonlarında, iş süreçlerinde ve değer yaratımında benzersiz değişikliklere yol açan değişikliklerdir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bir şirketin iş modelinde meydana getirebileceği, ürünlerin veya organizasyon yapılarının değişmesine veya süreçlerin otomasyonuna yol açabilecek değişikliklerle ilgilidir (Hess vd., 2016). Daha kârlı gelir, daha fazla rekabet avantajı ve daha yüksek verimlilik sağlayan yeni iş modelleri, süreçler, yazılımlar ve sistemler oluşturmak için teknolojinin uygulanmasıdır. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin getirdiği değişiklik ve fırsatlardan ve bunların toplum üzerindeki etkilerinden stratejik ve öncelikli bir şekilde tam olarak yararlanmak için iş faaliyetlerinin, süreçlerin, yetkinliklerin ve modellerin derin ve hızlandırıcı dönüşümüdür (Demirkan vd., 2016).

Dijital dönüşüm, kuruluşun genel olarak değişimle daha iyi başa çıkmasını gerektirir; kuruluş uçtan uca müşteri odaklı hale geldikçe değişimi temel bir yetkinlik haline getirir. Bu tür bir çeviklik, devam eden dijitalleşme girişimlerini kolaylaştıracaktır. Dijital dönüşüm, müşteri deneyimini geliştirmek veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi büyük iş iyileştirmelerini sağlamak için dijital teknolojilerden yararlanmayı içerir. Müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri yaratmak gibi operasyonlarda ve pazarlarda büyük iş iyileştirmelerini sağlamak için yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital dönüşüm stratejisi, şirketlerin dijital teknolojilerin entegrasyonu sonucu ortaya çıkan dönüşümleri yönetmelerinin yanı sıra dönüşüm sonrasındaki operasyonlarını da destekleyen bir plandır (Matt vd., 2015; Ly, 2024).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin insan yaşamının her alanında neden olduğu veya etkilediği değişikliklerdir. Dijital dönüşüm, kaynakların dijitalleştirilmesinin ötesine geçerek dijital varlıklardan değer ve gelir meydana getirilmesidir. Dijital dönüşüm, bir bütün olarak toplum üzerinde temel bir etkiye sahip internete dayalı yeni teknolojilerin kurulması yoluyla tüm iş dünyasının temel dönüşümünü tanımlamaktadır. Dijital dönüşüm kuruluşun değer önerisini yeniden tanımlamak için teknoloji kullanımının ötesine geçerek değer yaratma için yeni yollar oluşturmak üzere dijital teknolojilerin örgütün her iş alanına entegrasyonunu ifade etmektedir (Dang-Pham vd., 2022). Firmaların rekabet gücünü artırmak ve yeni değerler geliştirmek için bilgi teknolojilerini kullandıkları bir değişim süreci olan dijital dönüşüm, önemli iş iyileştirmeleri elde etmek için yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıyla müşteri

deneyimini geliştirmeyi, operasyonları kolaylaştırmayı ve yeni iş modelleri yaratmayı içermektedir (Tsai ve Su, 2022).

2.3.2. Dijital Dönüşüm Süreci

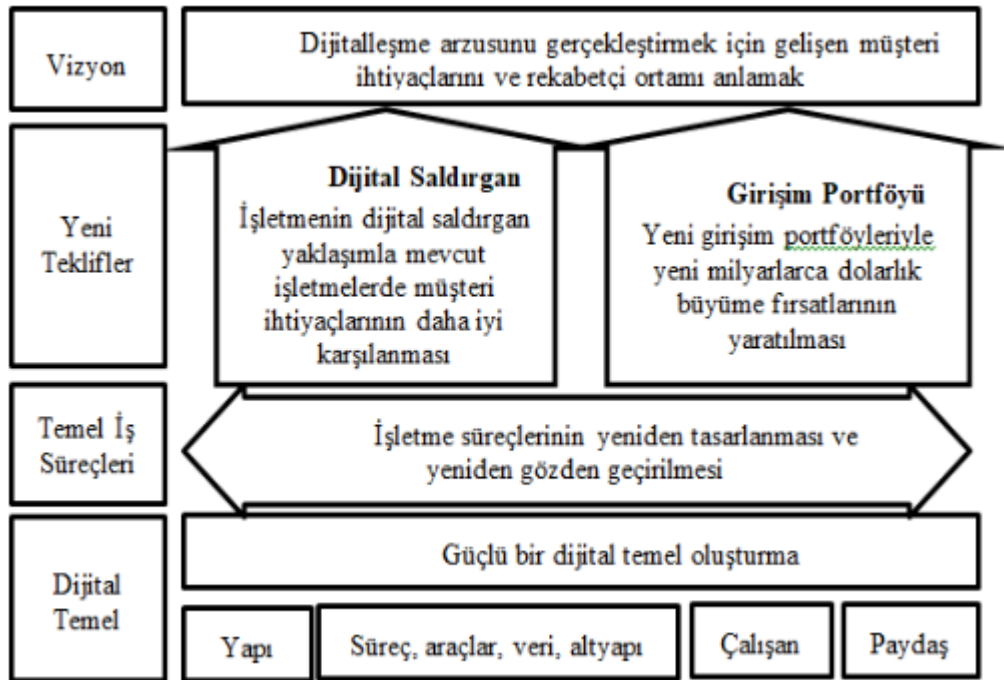
1900’lü yılların son çeyreğinden itibaren ortaya çıkan bilişim teknolojileri üretim sistemlerinin otomasyonu geliştirmekle kalmayarak dijitalleşmenin de önünü açmıştır. Böylece sayısallaştırmayla başlayıp, 2000’li yıllarla birlikte, endüstri devriminin dördüncü aşaması ya da endüstri 4.0 olarak kabul edilen siber fiziksel sistemlere, yani sensörler yardımıyla fiziksel dünyayı sanal bilgi işlem dünyasına bağlayan sistemlere geçişle ilerleyen yeni süreç dijital dönüşüm dalgasını başlatmıştır. Bu dönüşüm, akıllı fabrika sisteminin oluşmasında büyük rol oynayan nesnelerin interneti, hizmetlerin interneti ve siber-fiziksel sistemlerden oluşan bir değerler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Plekhanov vd., 2023). Bugün üretim geçmişten oldukça farklı tekniklerle gerçekteşmektedir. Ayrıca yepyeni işler ve meslekler ortaya çıkarken, üretimin artan otomasyonu, yapay zekâ ve giderek artan robotik teknolojiler çalışma yaşamının gündemine yerleşmektedir. Bu süreç yeni iş modelleri, yeni meslekler, yeni çalışma biçimleri ortaya çıkarmakla kalmayıp, çalışma yaşamında dönüşüm yaratabilecek potansiyeller taşımaktadır. Bunun yanında üretimde robotların kullanılmasıyla işsizliğin giderek artacağı, sendikaların toplumsal yaşamdaki rolünün daha da azalacağı, iş ve sosyal güvenlik alanında yeni düzenlemelerin kaçınılmaz olduğu yönünde görüşler ileri sürölmektedir (Yankın, 2019).

Bilindiği üzere sanayi devriminin ardından peş peşe gelen teknolojik yenilikler birçok gelişimin önünü açmıştır. 20 ve 21. yüzyılların önemli gelişme alanlarından biri olan bilgi teknolojileri, geçmiş yüzyılların bilgi birikimini çok fazla katlayacak bir bilgi patlaması oluşturmuş, üretilen bilginin bilgi denetim araçları ile yönetilmesini ve İnternet teknolojisi ile geliştirilerek geniş kitlelere ulaşmasını sağlamıştır (Karagözoğlu Aslıyüksek, 2016).

Dijitalleşme sürecinde, internet teknolojisinin gelişimi beraberinde firmaların dönüşümünü de şekillendirmiştir. Dijitalleşmenin temeli doğrudan bilgi işleme yeteneği ve kapasitesiyle ilişkilidir. Nitekim günümüzde neredeyse her şey dijital bir bilgiye dönüştürölebilir ve depolanabilir. Günümüzde dijital teknolojiler hem özel hayatta hem de profesyonel hayatta bireylerin günlük yaşamlarına nüfuz etmiştir.

İşletmeler kendi sektörlerinde pazar paylarını ve rekabet güçlerini artırmak için inovasyon ve Ar-Ge'ye yatırım yapmaktadır. Nitekim geçmişten günümüze pek çok firma kendi iş akışlarını (ürün takibi, üretim süreci, pazarlama faaliyetleri vb.) optimize edebilmek için dijital teknolojilere yatırım yapmaktadır (Tsai ve Su, 2022).

Dijital dönüşüm, tüm iş ve gelir yaratma stratejilerinin değişmesi, rekabete karşı esnek bir yönetim modelinin uygulanması, değişen taleplerin hızla karşılanması, operasyonların dijitalleştirilmesi ve genişletilmiş tedarik zinciri ilişkilerinin formüle edilmesi için bir işletmenin yeniden icat edilmesi sürecidir. İnternetin tasarımda, üretimde, pazarlamada, satışta, sunumda işlevsel kullanımı ve veriye dayalı yönetim modelidir. Dijital teknolojilerin bir şirketin iş modelinde meydana getirebileceği değişiklikler, ürünlerin veya organizasyon yapılarının değişmesine veya süreçlerin otomasyonuna yol açabilir. İş modellerinin, operasyonel süreçlerin ve müşteri deneyimlerinin değer yaratmasını sağlamak için dijital yeteneklerden ve teknolojilerden yararlanan evrimsel bir süreçtir (Schallmo vd., 2017). Şekil 2.2'de dijital dönüşümün gerçekleştirilme süreci verilmektedir.



Şekil 2.2: Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilme Süreci (Schallmo vd., 2017)

2.3.3. Dijital Dönüşümün Faydaları

Dijital dönüşüm müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi önemli iş iyileştirmelerini sağlar. Dijital dönüşüm, bir kuruluşun performansını veya erişimini radikal bir şekilde geliştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır. Dijital olarak dönüştürülmüş bir işletmede dijital teknolojiler, gelişmiş süreçlere, bağlı yeteneklere ve yeni iş modellerine olanak tanır (Peng ve Tao, 2022).

Dijital dönüşüm aynı zamanda daha verimli operasyonların, sistemlerin ve süreçlerin hayata geçirilmesine de olanak tanır. Burada yeni teknolojiler daha verimli ortamlar ve işyerleri yaratılmasına yardımcı olur ve bu da şirketlerin temel hedeflerini destekler. Bu, şirket için aşağıdakiler de dahil olmak üzere birçok açıdan iyileştirilmiş marjlar yaratır (Tsai ve Su, 2022);

- Yeni otomasyonlar yoluyla maliyetlerin azaltılması
- Artan işletme kapasitesi sayesinde gelir artışı
- Bireylerin verimliliğinde, iş süreçlerinde ve iç iletişimde radikal iyileşmeler
- Çok kanallı iletişim oluşturur
- Ürünlerin müşterilerin gereksinimlerine göre uyarlanmasıyla ilgili deneyimlerin iyileştirilmesini sağlar
- İletişim yollarını geliştirerek müşteri ilişkilerini iyileştirir

Dijital dönüşüm organizasyona rekabet avantajı sağlar. İşletmelerin dijital dönüşümü, kurumsal strateji, pazarlama, iş modeli, yönetim ve kurum kültürünün genel dönüşümünü içerir. Dolayısıyla, dijital dönüşüm firmanın iletişim maliyetini azaltabilir, inovasyon ağlarının bağlantısını geliştirebilir, dijital entegrasyonun hızını hızlandırabilir, entegrasyonun kapsamını genişletebilir, inovasyon ağlarının bilgi heterojenliğini ve entegrasyon gereksinimlerini artırabilir ve inovasyon ağlarının oluşturulmasını ve paylaşımını yeniden şekillendirebilir. Dijital yetenekler firma performansını yalnızca teknolojik yetenekler aracılığıyla olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, ürün yaşam döngüsünün olgun aşamasındaki işletmeler dijital dönüşümden en fazla fayda sağlayanlardır (Zhai vd., 2022).

Dijital dönüşümün bir faydası olarak bilgi güvenliği, bilgiye yetkisiz erişilmesini, bilginin kullanılmasını, ifşa edilmesini, bozulmasını, değiştirilmesini, denetlenmesini, kaydedilmesini veya yok edilmesini önleme uygulamasıdır. İşletmelerin dijital

dönüşüm ile birlikte otomasyon sistemleri kullanmaya başlaması ve veriyi dijital ortama taşıması bilgi güvenliğini elde etmede kolaylık getirmiştir. Dijital dönüşüm sürecinin esneklik faydası ise süreç devam ederken kullanılan bilişim altyapısındaki farklı teknolojilerin birbiriyle ortak bir amaca yönelik çalışma imkanını elvermesi olarak açıklanabilirken, zaman yönetimi kavramı üreticiliği ve verimliliği artırmak amacıyla, belirli eylemler üstünde harcanan zamanı bilinçli bir şekilde kontrol etme yöntemi olarak ifade edilmektedir (Plekhanov vd., 2023).

Dijital dönüşümü etkili bir şekilde uygulayan kuruluşlar, sürecin devam etmesiyle birçok kazanımlar sağlamaktadırlar. Bu kazanımlar öncelikle teknolojik olmak üzere politik, ekonomik, sosyal, çevresel ve hukuksal gibi bazı faktörleri içermektedir. Bilgi güvenliği, finansal katkılar, iş süreçlerinin iyileşmesi, etkin ve hızlı raporlama, birçok teknolojinin bir arada kullanılmasını sağlayacak esneklik, süreçlerde hız kazanma ve aktif zaman yönetimi, müşteri ilişkilerinin gelişmesiyle birlikte müşteri deneyiminin artması, rakiplerle olan rekabetin ve tüm işletme faktörlerinin performansının artması dijital dönüşüm konusunda dile getirilebilecek faydalardan bazılarıdır (Kraus vd., 2021). İşletmelerde başarılı bir dijital dönüşümün sağlanabilmesi için üç önemli unsur gerektiği ileri sürülmektedir (Sebastian ve Beath, 2017);

- Sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin internetinden ilham alarak değer ifadesini tanımlayan dijital bir strateji,
- Operasyonel mükemmelliği kolaylaştıran operasyonel bir omurga,
- Hızlı yenilik sunan ve yeni pazar fırsatlarına yanıt vermeyi sağlayan dijital hizmetler platformlarıdır.

Günümüz iş dünyasında dijitalleşme işletmeler için stratejik bir yönetim konusu haline gelmesiyle birlikte, dijital yeniliğe odaklanmak sadece bilgi ve iletişim sektöründeki işletmeleri değil, aynı zamanda bugün tüm sektörlerde de yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm sürecinde işletmeler, sahip oldukları teknoloji altyapısını yeniden düzenleyerek yapısal değişikliğe gitmesi, organizasyon yapısının yeniden tasarlanması, esnek bir yapıya dönüşmesi yani kısacası örgüt kültüründen yeni iş süreçlerine kadar her aşamayı yeniden gözden geçirerek dönüşümünü gerçekleştirebilmesi gerekmektedir (Zhang ve Chen, 2024).

Dijital dönüşüm, bir kuruluşun performansını veya erişimini radikal bir şekilde geliştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır. Dijital olarak dönüştürülmüş bir

işletmede dijital teknolojiler, gelişmiş sũreçlere, bağlı yeteneklere ve yeni iş modellerine olanak tanır. Dijital dũnũřũm için firmaların dijital teknolojilerin hangilerinden hangi alanda nasıl faydalanacaklarını belirlemeleri gerekmektedir (Saarikko vd., 2020). Bu durum bir dijital dũnũřũm stratejisinin, dijital dũnũřũm için başlangıç noktası olduğuna işaret etmektedir. Dijital dũnũřũm stratejisi, dijital teknolojiyi destekleyecek bir kũltũrũ teşvik etmeyi, liderlere, çalışanlara veya personele mũřteri gibi davranmayı ve açık inovasyonu teşvik etmeyi içeren dijital tabanlı bir çalışma kũltũrũnũ geliştirmeyi amaçlamaktadır (Rozak vd., 2021). Dijital yeniliklerin ve teknolojilerin birleşik etkilerini kapsamakta ve mevcut kurumsal kuralları etkileyen yeni aktũrlerin, yapıların, uygulamaların, değerlerin ve inançların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dijital dũnũřũm, iş modellerini yeniden şekillendirmekte ve kurumsal kũltũrũ etkilemektedir (AlNuaimi vd., 2022).

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, bir kuruluşun iş ortamındaki değişikliklere hızla uyum sağlama, öngörülemeyen tehditlere yanıt verme ve müşteri taleplerini etkin bir şekilde karşılama yeteneğidir. Crocitto ve Youssef (2003) çeviklik için liderliğin önemine dikkat çekmiş ve çevikliğin ancak değişimi teşvik eden bir liderlik stiline uygulanmasıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda, AlNuaimi ve diğerleri (2022) yaptıkları çalışma ile dönüşümsel liderlerin astlarıyla uygun ilişkiler geliştirerek, inovasyonu teşvik ederek ve çalışanları zorluklar ve fırsatlar karşısında harekete geçmeye hazırlayarak örgütsel çevikliği teşvik edebileceğini ortaya koymuşlardır.

Dönüşümsel liderler, çalışanların yeni olasılıkları fark etmelerini ve sürekli öğrenmeye açık olmalarını desteklemektedir (Tucker ve Russell, 2004). Bu durum firmanın çevreye açık olmasına ve değişimleri sürekli izlemesine sebep olabilir. Ayrıca yenilikçiliğin ve öğrenmenin teşvik edildiği bu ortamda, değişimdeki fırsatlar görülerek bunlara yanıt verilebilir. Nitekim dönüşümcü liderler aynı zamanda dinamik çevre şartlarında örgütün uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak, çevresel değişime adapte olmasını sağlayabilir (Han vd., 2024). Çalışanlar ve departmanlar arası uyum ise değişime verilecek yanıtın başarılı ve hızlı olmasına katkı sunabilir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, örgütün çevikliğini artırabilir.

Dönüşümcü liderler performans izleme ve geri bildirim öncelik verirler. Düzenli geri bildirim seansları aracılığıyla çalışanlara performanslarını değerlendirme, geliştirme gerektiren alanları belirleme ve gerekli ayarlamaları yapma şansı verilir. Sürekli iyileştirmeye yönelik bu vurgu, öğrenme ve uyum sağlamanın çevik zihniyetiyle uyumludur. Yapıcı geri bildirim sunan ve çalışanlarının gelişimini destekleyen dönüşümcü liderler, sürekli öğrenme ve geliştirme kültürünü geliştirir ve böylece örgütsel çevikliği güçlendirirler (AlNuaimi vd., 2022). Bu doğrultuda oluşturulan ilk araştırma hipotezi aşağıdadır;

H1: Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Dönüşümsel Liderlik ve Dijital Dönüşüm

Dönüşümsel liderler, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesini ve bunu yaparlarken beklenenden fazlasını yapma motivasyonu kazanmalarını sağladığından, değişim durumunda en uygun liderlik türü olarak görülmektedir (Dubey ve Ghai, 2010). Nitekim dijital dönüşüm sürecinde çalışanların desteği belirleyicidir. Dönüşümsel liderler, çalışanları değişim için motive ederek yüksek performans göstermelerini sağlayabilir (Golgeci vd., 2020) ve bu durum dijital dönüşüm süreci açısından kritik önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm zihniyetine sahip liderler, aynı zamanda “dijital liderler” olarak da bilinirler, işbirlikçi ağ organizasyonları kurabilirler ve dijital yeterlilikler bulabilirler. Dönüşümsel liderler, güven yaratır, başkalarında liderlik geliştirmeye çalışır, özveri gösterir ve ahlaki araçlar olarak hizmet eder, hem kendilerini hem de takipçilerini çalışma grubunun acil ihtiyaçlarını aşan hedeflere odaklar. Bu nedenle, dijital liderlik, dönüşümsel liderlik tarzı ve dijital teknolojinin bir kombinasyonu olarak kabul edilir (AlNuaimi vd., 2022).

Dönüşümsel liderler, yenilikten ve değişimden yanadırlar ve değişime öncülük ederler (Kim ve Lee, 2021). Bu liderler, karmaşık durumlarla başa çıkmayı, çalışanların bu koşullarda gönüllü olarak sorumluluk almalarını, örgütsel öğrenmeyi ve dolayısıyla örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadırlar (Veisheh ve Eghbali, 2014). Çünkü çalışanların örgütsel değişim sürecindeki davranışlarını etkili bir şekilde ele alıp, örgütsel değişimi desteklemelerini mümkün kılmakta ve bu da değişim sürecini kolaylaştırmaktadırlar (Cao ve Le, 2024). Bu argümanlardan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H2: Dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm örgütte köklü bir dönüşümü gerektirmekte, bu sebeple başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirebilmek için hem örgüt içi gelişmelere hem de pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamak çok mühim hale gelmektedir (Gong ve Ribiere, 2023). Nitekim dijital dönüşüm süreci boyunca değişimler devam etmektedir ve bu süreç yeni teknolojilerin kullanımı ile bu teknolojilerin yeni kullanım alanları

açısından fırsatlardan yararlanma sürecini de içermektedir (Henderikx ve Stoffers, 2023). Bu durum dijital dönüşüm için çevikliğin önemine işaret etmektedir. Diğer yandan, dijital dönüşümde dijital teknolojiler ile örgütsel kaynakların entegrasyonu için de çevikliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Verhoef vd., 2021). Çeviklik örgütün her türlü yeniliğe kolaylıkla uyum sağlamasını mümkün kılarak dijital dönüşüm sürecine katkı sağlamaktadır (Gong ve Ribiere, 2023).

Çevik örgütlerde iletişim güçlüdür, sürekli iyileşme esastır ve esneklik hakimdir (AlNuaimi vd., 2022; Ly, 2024). Çevreyle ve örgüt içi iletişimin iyi olması değişimin hızlı bir şekilde algılanmasını ve örgüt içi başarılı bir koordinasyon kurulmasını sağlamaktadır. İyileşme odaklılık ve esneklik ise hem hızlı hem de başarılı bir şekilde değişimlere uyum sağlamayı mümkün kılar. Dolayısıyla çeviklik sayesinde örgütsel değişimler en iyi şekliyle ve hızlı bir biçimde uygulanabilir. Diğer yandan, çevik olmayan örgütlerde durgunluk söz konusu olur ve bu durum değişimin önündeki en büyük engellerden birisi olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm için ise mevcut durumun dışına çıkabilmek gerekmektedir ve bu sebeple atalet dijital dönüşüm açısından kritik bir zorluk olarak görülmektedir (Zhu ve Li, 2023). Dolayısıyla örgütsel çevikliğin, dijital dönüşüm için mühim bir belirleyici olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H3: Örgütsel çeviklik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Örgütsel Çevikliğin Ara Değişken Rolü

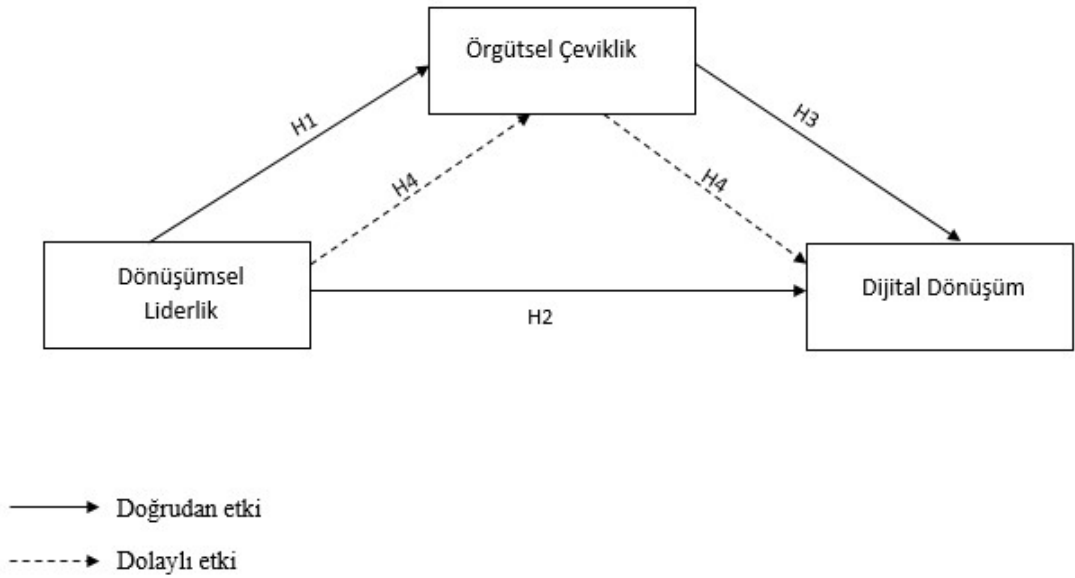
Liderlik dijital dönüşüm sürecinin başlaması ve başarılı bir şekilde yürütülmesi için belirleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Değişim odaklı liderlik ise bu sürecin en iyi şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Liderlerin başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesindeki rolü, firma yapısını, çalışanları ve kaynakları değişime hazır hale getirmektir. Nitekim dönüşümsel liderler, bir yandan dijital dönüşüm için gerekli olan davranışsal dönüşüm için çalışanları motive ederken, diğer yandan yapısal dönüşüm için destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır (Philip, 2021).

Liderler, firmanın değişimi kolayca algılayıp buna hızlıca yanıt verebilme yeteneğini geliştirerek, örgütsel değişimlerin hızlıca uygulanmasını sağlayabilirler. Diğer bir deyişle değişim odaklı liderler, örgütün değişime uyum sağlama yeteneklerini artırarak başarılı dönüşüm uygulamalarını mümkün kılabilir (Imran vd., 2021). Çeviklik

değişimi algılayarak buna yanıt vermeyi sağlayan bir yetenektir (Giacosa vd., 2022). Dolayısıyla dönüşümsel liderler, değişim odaklı olduklarından bu yeteneğin gelişmesine katkı sunmakta, bu sayede firmalar dijital teknolojileri iş yapış şekillerine ve süreçlerine daha kolay ve daha hızlı bir şekilde entegre edebilmektedirler. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur;

H4. Örgütsel çevikliğin, dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide ara değişken rolü vardır.

Araştırma hipotezleri çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmada, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Belli bir konudaki düşüncesi ve tutumu öğrenilmek istenen katılımcılara, sorular yönlendirilerek veri toplamaya yarayan araca anket denilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışma kapsamında oluşturulan ankette geçmiş çalışmalardan uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik ölçeği için AlNuaimi ve diğerlerinin (2022) çalışmasından faydalanılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği Tallon ve arkadaşlarının (2019) çalışmasından uyarlanmıştır. Dijital dönüşüm için Nasiri ve diğerleri (2020) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tüm ifadeler 1. Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5. Kesinlikle Katılıyorum'a kadar derecelendirilen 5'li Likert ile değerlendirilmiştir. Anketi oluştururken kullanılan ölçeklerin orijinal dili İngilizcedir ve Türkçeye çevrilmiştir.

Anket formu hazırlandıktan sonra Gebze'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki, firma hakkında bilgi sahibi olan yöneticilerden yüz yüze olarak anket toplanmıştır. Bu kapsamda 285 veri elde edilmiştir. Kapsamlı istatistiksel analizlerden önce anketi cevaplayanların demografik özellikleri incelenmiştir ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 4.1'de yer almaktadır.

Tablo 4.1'e göre otomotiv sektörü örneklemin %38.9'unu oluştururken, Bilişim/Yazılım sektörü % 3.2'sini, Elektrik/Elektronik sektörü %1,4'ünü, Finans/Bankacılık sektörü %1,1'ini, Makine sektörü ise örneklemin %7.7'sini oluşturmaktadır. Firmaların %25.3'ü 50 yıldan uzun süredir faaliyette olan firmalarken sadece %4.9'u 10 yıldan az süredir faaliyettedir. Ankete katılım gösteren yöneticilerin %71.9'u erkek, %28.1'i kadındır ve %86.4'ü en az lisans mezunudur.

Tablo 4.1. Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde (%)
Sektör		
Otomotiv	111	38.9
Bilişim/Yazılım	9	3.2
Finans/Bankacılık	3	1.1
Elektrik/Elektronik	4	1,4
Makine	22	7.7
Diğer	136	47.7
Toplam	285	100,00
Faaliyet Süresi		
10 yıldan az	14	4.9
10-20 yıl	56	19.7
21-30 yıl	41	14.3
31-40 yıl	37	13
41-50 yıl	65	22.8
50 yıldan fazla	72	25.3
Toplam	285	100
Çalışan sayısı		
250'den az	123	43.2
250-500 arası	49	17.2
500'den fazla	113	39.6
Toplam	285	100
Cinsiyet		
Kadın	80	28.1
Erkek	205	71.9
Toplam	285	100,00
Eğitim Durumları		
Lise ve Mesleki Lisesi	10	3.5
Ön lisans	26	9.1
Lisans	174	61.1
Yüksek Lisans ve Doktora	75	25.3
Toplam	285	100,00

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

İlk olarak, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ($\Delta\chi^2/df=1.845$, CFI=0.974, NFI=0.946, TLI=0.968, RMSEA=0.055). DFA sonuçları Tablo 4.2' de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3
1.Dönüşümsel Liderlik			
DönüşümselLiderlik1	0.862		
DönüşümselLiderlik2	0.868		
DönüşümselLiderlik3	0.921		
DönüşümselLiderlik4	0.889		
DönüşümselLiderlik5	0.840		
DönüşümselLiderlik6	0.846		
2.Örgütsel Çeviklik			
ÖrgütselÇeviklik1		0.787	
ÖrgütselÇeviklik2		0.767	
ÖrgütselÇeviklik3		0.735	
ÖrgütselÇeviklik4		0.685	
ÖrgütselÇeviklik5		0.674	
ÖrgütselÇeviklik6		0.602	
3.Dijital Dönüşüm			
DijitalDönüşüm1			0.818
DijitalDönüşüm2			0.796
DijitalDönüşüm3			0.851
DijitalDönüşüm4			0.817
DijitalDönüşüm5			0.843
$\Delta\chi^2/df=1.845$, CFI=0.974, NFI=0.946, TLI=0.968, RMSEA=0.055			

Faktör analizinin ardından korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Ölçek güvenirliliğini test etmek üzere her bir değişken için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tüm değişkenler için Cronbach Alfa katsayısı eşik değer olarak Nunnally (1978) tarafından tavsiye edilen 0.70'in üzerinde bulunmuştur ve bu durum güvenirliliğin olduğunu doğrulamaktadır. Geçerliliği test etmek üzere ise ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981) AVE değerinin 0.50'den ve CR değerinin 0.70'ten büyük olması gerektiğini belirtmiştir. Bulgular, ilgili değerlerin belirlenen bu eşik değerlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dahası Fornell ve Larcker (1981)'in tavsiye ettiği üzere AVE değerlerinin karekökü hesaplanarak, ilgili korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığı incelenmiş ve

tamamının daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçüm geçerliğinin bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgulara ilişkin sonuçlar Tablo 4.3'te yer almaktadır.

Tablo 4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
1.Örgütsel Çeviklik	4.015	0.636	(0.711)		
2.Dönüşümsel Liderlik	3.641	0.870	0.459*	(0.871)	
3.Dijital Dönüşüm	3.806	0.790	0.439*	0.730*	(0.825)
CR			0.859	0.950	0.914
AVE			0.506	0.759	0.681
Cronbach Alpha			0.832	0.952	0.913

*p<0.01, Parantez içerisindeki değerler, AVE değerlerinin kareköküdür

4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. İlk olarak doğrudan ilişkiler incelenmiştir ve sonuçlar iyi bir uyum olduğunu işaret etmektedir ($\Delta\chi^2/df= 1.805$, CFI=0.976, NFI=0.948, TLI=0.969, RMSEA=0.053). H1, H2 ve H3 hipotezlerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Çeviklik	0.460*	7.336
Dönüşümsel Liderlik	Dijital Dönüşüm	0.670*	10.664
Örgütsel Çeviklik	Dijital Dönüşüm	0.131*	2.457
$\Delta\chi^2/df=1.805$, CFI=0.976, NFI=0.948, TLI=0.969, RMSEA=0.053			

* p<0.05.

Tablo 4.4'te görüleceği üzere, dönüşümsel liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.460$, $p<0.05$). Bu sebeple H1 hipotezi kabul edilmiştir. H2 hipotezine ilişkin olarak dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm

arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0.670$, $p<0.05$). Bu bulguya göre H2 hipotezi de kabul edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasında da pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.131$, $p<0.05$) ve H3 hipotezi de kabul edilmiştir.

Örgütsel çevikliğin, dönüşümsel liderlik-dijital dönüşüm ilişkisinde aracı rolü olup olmadığı tespit etmek üzere Baron ve Kenny (1986) yaklaşımından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki, ardından dönüşümsel liderlikle örgütsel çeviklik arasındaki ilişki test edilmiştir. Son olarak tüm değişkenler modele dahil edilmiştir. Üç farklı modelin araştırıldığı bu yaklaşıma ilişkin elde edilen analiz sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Çevikliğin Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Dönüşümsel Liderlik	Dijital Dönüşüm	0.730*		0.670*
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Çeviklik		0.459 *	0.460*
Örgütsel Çeviklik	Dijital Dönüşüm			0.131*
		$\chi^2/df:1.807$,	$\chi^2/df:1.776$	$\chi^2/df: 1.805$
		CFI:0.989	CFI:0.986	CFI:0.976
		RMSEA:0.053	RMSEA:0.052	RMSEA:0.053

* $p<0.05$

H4'e ilişkin yapılan analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.5'te görüleceği üzere, dönüşümsel liderlik hem örgütsel çeviklik hem dijital dönüşümle pozitif ilişkilidir ve örgütsel çeviklik modele dahil edildiğinde dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişki azalmıştır. Bu durum, örgütsel çevikliğin kısmi ara değişken rolünün olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple Sobel testi yapılmıştır ve test sonucu ara değişken rolü olduğunu desteklemektedir ($t=2.332$, $p=0.019$). Ayrıca bu sonucu desteklemek üzere, yeniden örnekleme yöntemi kullanılarak da çevikliğin ara değişken rolü test edilmiştir. 1000 yeniden örnekleme ve %95 güven aralığında yapılan analizler örgütsel çevikliğin, dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu doğrulamaktadır ($\beta = 0,060$, $p=0.037$, Alt sınır güven aralığı=0.002, Üst sınır güven aralığı=0.133). Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇLAR

Toplumsal ve sektörel ihtiyaçların dijital teknolojilerin entegrasyonu ile çözümlenmesini ve iş modellerinin gelişmesi ve değişmesi sürecini ifade eden dijital dönüşüm günümüzde işletmeler için büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla hangi faktörlerin dijital dönüşümü mümkün kıldığı konusunun araştırılması hem literatüre katkı sağlamakta hem de yöneticilere önemli bir yol haritası sağlamaktadır. Bu kapsamda bu çalışmada, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkiler derinlemesine incelenmiştir.

Bu araştırmada dönüşümsel liderliğin örgütsel çevikliği olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Mevcut literatür incelendiğinde çevikliğin öncülü olarak çeşitli liderlik tiplerinin incelendiği pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik ve çeviklik arasındaki ilişkiyi araştıran kısıtlı çalışma mevcuttur ve bu çalışmalarda aralarında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur (Veisheh ve Eghbali, 2014; Ly, 2024). Dolayısıyla bu bulgu mevcut literatürle aynı doğrultudadır. Dönüşümsel liderlik ve çeviklik arasında pozitif ilişkinin bulunmuş olması, değişken pazar koşullarında çevreye uyumu mümkün kılarak firmanın ayakta kalmasını sağlayan çevikliğin gelişmesinde liderliğin önemine dikkat çekmektedir. Buna göre çalışanları motive eden, değişime öncülük eden ve örgüt içinde güven ortamı sağlayan liderler, örgütün pazardaki fırsat ve tehditleri algılayarak hızlı bir şekilde cevap verebilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, işletme yöneticilerinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, öğrenmeye teşvik etmesi, destekleyici bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Firmaların, özellikle yönetici pozisyonu için işe alımlarda bu özelliklere sahip olmaya öncelik vermesi çevreye uyum sağlayan bir firma haline gelmeleri için faydalı olabilir.

İkinci önemli sonuç, dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu doğrultuda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuca sahip çalışmalar olduğu görülmektedir. Prakasa ve arkadaşları (2020) araştırmalarında dönüşümsel liderliğin dijital olgunluğu etkilediğini bulmuşlardır. AlNuaimi ve diğerleri (2022) kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmada dijital dönüşümsel liderliğin dijital dönüşümün önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışma, mevcut literatürü geliştirmektedir ve başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirmek için dönüşümsel liderliğin önemine

vurgu yapmaktadır. Nitekim dijital dönüşümün önündeki en büyük engellerden biri değişime direnç olarak görülmektedir (Denning, 2023) ve dönüşümsel liderlik bu engeli ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan başlıca unsurdur (Sánchez vd., 2023). Dönüşümsel liderler, çalışanları dönüşüm süreci için motive ederek direncin üstesinden gelmeyi sağlamanın yanı sıra, örgüt içinde değişime açık olmayı da mümkün hale getirmektedir (Peng vd., 2021). Bu kapsamda yöneticilerin, başarılı bir şekilde dijital dönüşüm süreci geçirmek için çalışanları motive etmeleri, onlara önderlik etmeleri, yeniliğe açık olmaları için desteklemeleri ve dijital dönüşümü ulaşılacak istenen bir örgütsel amaç olarak çalışanlara kabul ettirerek teşvik etmeleri önemlidir.

Üçüncü olarak, örgütsel çevikliğin dijital dönüşümü pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu geçmiş çalışmalarla benzerdir (Zhang vd., 2023b; Ly, 2024; Ramadan vd., 2023). Bu sonuç, köklü bir dönüşümü gerektiren dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için örgütün esnek bir yapıda olmasının önemini ve dış çevreye uyum sağlama becerisinin yüksek olmasının gerekliliğini ampirik olarak göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin hem örgüt içinde iletişimi geliştirecek uygulamaları desteklemesi hem de örgüt üyelerinin çevredeki değişimleri sürekli izlemesi doğrultusunda teşvik etmesi gerekmektedir. Diğer yandan çevredeki değişimlere hızlıca yanıt verebilmek için, yöneticilerin örgüt kaynaklarını hızlı bir biçimde organize edebilmesi de çevikliği artırmak için önemlidir. Bu sayede sürekli gelişen dijital teknolojilerin edinilmesi ve ondan azami düzeyde faydalanılması mümkün olacağı gibi, bunun için gerekli olan yapısal değişimlerin sağlanması da en iyi şekliyle gerçekleştirilebilir.

Son olarak, örgütsel çevikliğin dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide ara değişken rolünün olduğu saptanmıştır. Geçmiş çalışmalarda bu ilişki kısıtlı olarak ele alınmıştır ve sonuçları bu çalışma sonucuyla uyumludur (AlNuaimi vd., 2022). Bu sonuç dönüşümsel liderliğin, örgütün çevredeki değişimi izleyerek bu değişime adapte olmasını sağlayan yeteneklerini geliştirerek örgütte yapısal bir dönüşümü gerçekleştirebilmesini mümkün kıldığını göstermektedir. Çünkü yöneticilerin liderlik stili onların çalışanlarla etkileşimini ve örgütsel yetenekleri geliştirmek için yaptıkları uygulamaları etkilemektedir ve dönüşümsel liderler amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerine motivasyon sağlamakta ve onları bu doğrultuda harekete geçirmektedir (Lopez-Cabrales vd., 2017). Dijital dönüşümün amaçlandığı

bir örgütte, dönüşümsel lider çalışanları dönüşümü gerçekleştirebilmek için destekleyebilir, iletişime açık bir ortam sağlayabilir ve dönüşüm vizyonunu tüm örgüt üyelerinin benimsemesini sağlayabilir. Bu durum örgütün dışı açıklığını artırırken, değişim karşısında koordine bir şekilde çalışmalarını mümkün hale getirerek buna uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Böylece dijital dönüşüm gibi yapısal bir dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki örnekleme ilgilidir. Araştırmayı gerçekleştirmek için gerekli veriler Gebze’de bulunan çeşitli sektörlerdeki firma yöneticilerinden elde edilmiştir. Farklı bölge ve ülkelerde yapılan çalışmalar farklı sonuçlar sağlayabilir. Benzer şekilde belirli bir sektörde yapılacak araştırmalarda farklı bulgular elde edilmesi söz konusu olabileceği gibi sektör özelinde yapılacak çalışmaların dijital dönüşümü gerçekleştirmek isteyen firmalara daha spesifik sonuçlar sağlayabileceği düşünülmektedir. İkinci önemli kısıt, bu çalışmada kesitsel araştırma tasarımının kullanılmasıdır. Boylamsal çalışmaların yapılması, nedenselliğin ortaya konması açısından önemlidir ve gelecek araştırmalarda böyle bir çalışmanın yapılması literatüre katkı sağlayabilir. Diğer yandan bu araştırma kapsamında dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm ilişkisi örgütsel çevikliğin aracılık rolüyle incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda yenilik yetenekleri ve dinamik yetenekler gibi farklı örgütsel yeteneklerin ara değişken etkisi incelenebilir. Bununla birlikte, firmanın dijital ve iletişim teknolojileri ile ilgili altyapısının bu ilişkilerdeki rolünün araştırılması da kritik sonuçlar sağlayabilir.

KAYNAKLAR

- Afsar, B., Umrani, W. A. (2020), "Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate", *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B. (2014), "Transformational leadership and innovative work behavior", *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Akbolat, M., Işık, O., Yılmaz, A. (2013), "Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Akgün, N., Sarıbudak, D. (2023), "Okul yöneticilerinin algıladıkları dönüşümsel liderlik davranışları ile bireysel yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişki", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 495-519.
- Akkaya, B., Tabak, A. (2018), "Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması", *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Tabak, A. (2020), "The link between organizational agility and leadership: A research in science parks", *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., Vorobyev, D. (2022), "Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy", *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Ayrancı, E., Öge, E. (2010), "Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve Türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar", *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (17), 37-46.
- Balakrishnan, R., Das, S. (2020), "How do firms reorganize to implement digital transformation?", *Strategic Change*, 29(5), 531-541.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1997), "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2005), "Transformational Leadership", *Psychology Press*.

Cao, T.T., Le, P.B. (2024), "Impacts of transformational leadership on organizational change capability: A two-path mediating role of trust in leadership", *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157-173.

Carlson, J. G., Yao, A. C. (2008), "Simulating an agile, synchronized manufacturing system", *International Journal of Production Economics*, 112(2), 714-722.

Crocitto, M., Youssef, M. (2003), "The human side of organizational agility", *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.

Çetinkaya, F. F., Akkoca, Y. (2021), "Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

Dang-Pham, D., Hoang, A. P., Vo, D. T., Kautz, K. (2022), "Digital kaizen: An approach to digital transformation", *Australasian Journal of Information Systems*, 26(Selected Papers from ACIS 2020), 1-28.

Demirkan, H., Spohrer, J. C., Welser, J. J. (2016), "Digital innovation and strategic transformation", *IT Professional*, 18(6), 14-18.

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., Turner, N. (2023), "Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer", *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641.

Denning, S. (2023), "Recognizing and outmaneuvering the resistance to digital transformation", *Strategy & Leadership*, 51(2), 10-16.

Dias, A. M., Carvalho, A. M., Sampaio, P. (2022), "Quality 4.0: Literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335.

Dubey, R., Ghai, S. (2010), "Innovative atmosphere relating to success factors of entrepreneurial managers in the organization agility-An empirical study", *International Journal of Innovation Science*, 2(3), 97-102.

El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., Lissaneddine, Z. (2022), "Organizational crisis preparedness during the Covid-19 pandemic: An investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles", *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27-49.

Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., Meçe, E. K. (2023), "Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review", *Education and Information Technologies*, 28(10), 12351-12382.

Fitzgerald, S., Schutte, N. S. (2010), "Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy", *Journal of Management Development*, 29(5), 495-505.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Gagel, G. (2017), "The intersection of organizational agility and transformational leadership: A literature review", *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 10895.

Ganguly, A., Nilchiani, R. R., Farr, J. V. (2009), "Evaluating agility in corporate enterprises", *International Journal of Production Economics* 118(2), 410-423.

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Gedik, Y. (2020), "Dönüşümsel ve işlemsel liderlik", *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.

Giacosa, E., Culasso, F., Crocco, E. (2022), "Customer agility in the modern automotive sector: How lead management shapes agile digital companies", *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121362.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.

Golgeci, I., Bouguerra, A., Rofcanin, Y. (2020), "The human impact on the emergence of firm supply chain agility: A multilevel framework", *Personnel Review*, 49(3), 733-754.

Gong, C., Ribiere, V. (2023), "Understanding the role of organizational agility in the context of digital transformation: An integrative literature review", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Goswami, T. G. (2022), "Defining and practicing organizational agility", *IUP Journal of Knowledge Management*, 20(2), 7-21.

Greimel, N. S., Kanbach, D. K., Chelaru, M. (2023), "Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research", *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.

Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009), "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473.

Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y. (2002), "Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives", *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.

Gürbüz, S., Şahin, F. (2018), "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri", Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Han, H., Ma, F., Liu, X. (2024), "Transformational leadership and project success: The serial meditating roles of team flexibility and team agility", *Frontiers in Built Environment*, 9, 1334413.

Henderikx, M., Stoffers, J. (2023), "Digital transformation and middle managers' leadership skills and behavior: A group concept mapping approach", *Frontiers in Psychology*, 14, 1147002.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., Wiesböck, F. (2016), "Options for formulating a digital transformation strategy", *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

Hussein, S. A., Amanah, A. A., Al-Yasseri, A. M. (2021), "Role of organizational agility in strategic renewal of organizations", *The Middle East International Journal for Social Sciences*, 3(1), 41-50.

Ibrahimi, G., Benchekroun, B. (2023), "The contribution of agility to an organization's digital transformation", *TEM Journal*, 12(4), 2361-2369.

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., Kantola, J. (2021), "Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework", *Journal of Change Management*, 21(4), 451-479.

Ismail, M. H., Khater, M., Zaki, M. (2017), "Digital business transformation and strategy: What do we know so far", *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.

Ivančić, L., Vukšić, V. B., Spremić, M. (2019), "Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned", *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50.

Karagözoğlu Aslıyüksek, M. (2016), "Bilgi teknolojileri ve dijitalleşmenin Türkiye’de bilgilibilim literatürüne yansıması: Bilgi dünyası dergisi örneği (2000-2014)", *Bilgi Dünyası*, 17(1), 87-103.

Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., Gatien, B. (2003), "Remote transformational leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 163-171.

Khan, I. U., Amin, R. U., Saif, N. (2022), "Individualized consideration and idealized influence of transformational leadership: Mediating role of inspirational motivation and intellectual stimulation", *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.

Khoshlahn, M., Ardabili, F. S. (2016), "The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.

Kim, G., Lee, W. J. (2021), "The venture firm’s ambidexterity: Do transformational leaders boost organizational learning for venture growth?", *Sustainability*, 13(15), 8126.

Kirkbride, P. (2006), "Developing transformational leaders: The full range leadership model in action", *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., Roig-Tierno, N. (2021), "Digital transformation: An overview of the current state of the art of research", *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.

Le, T. T., Le, B. P. (2021), "Mediating role of change capability in the relationship between transformational leadership and organizational performance: An empirical research", *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747-1759.

Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017), "Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems", *Personnel Review*, 46(2), 255-276.

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.

Ly, B. (2024), "The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation", *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408-4427.

Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015), "Digital transformation strategies", *Business & Information Systems Engineering*, 57, 339-343.

Metwally, A. H., El-Bishbishy, N., Nawar, Y. S. (2014), "The impact of transformational leadership style on employee satisfaction", *The Business & Management Review*, 5(3), 32-42.

Muduli, A., Choudhury, A. (2024), "Exploring the role of workforce agility on digital transformation: A systematic literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., Rantala, T. (2020), "Managing the digital supply chain: The role of smart technologies", *Technovation*, 96, 102121.

Nejatian, M., Zarei, M. H. (2013), "Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction?", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14, 241-253.

Nunnally, J. C. (1978), "Psychometric Theory", New York: McGraw-Hill.

Ossewaarde, M. (2019), "Digital transformation and the renewal of social theory: Unpacking the new fraudulent myths and misplaced metaphors", *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 24-30.

Öztirak, M., Bayram, V. (2023), "The mediator role of individual motivation in the relationship between digital leadership and organizational agility", *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 200-215.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., Lin, Y. (2021), "Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.

Peng, Y., Tao, C. (2022), "Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation", *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100198.

Philip, J. (2021), "Viewing digital transformation through the lens of transformational leadership", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129.

Plekhanov, D., Franke, H., Netland, T. H. (2023), "Digital transformation: A review and research agenda", *European Management Journal*, 41(6), 821-844.

Prakasa, Y., Raharjo, K., Wiratama, I. D. (2020), "Transformational leadership and digital maturity", *Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration*, 154, 224-229.

Qin, R., Nembhard, D. A. (2010), "Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective", *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.

Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.

Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., Kalyar, M. N. (2022), "Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance", *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417.

Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., Ashaal, A. (2023), "Toward digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer", *Administrative Sciences*, 13, 185.

Ramesh, G., Devadasan, S. R. (2007), "Literature review on the agile manufacturing criteria", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182-201.

Ravichandran, T. (2018), "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility", *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.

Renjith, V., Renu, G., George, A. (2015), "Transformational leadership in nursing", *International Journal of Scientific Research and Management Studies*, 2(2), 112-118.
Reza, M. M. H., Farooq, M. (2018), "Use of customer satisfaction in total quality improvement of Malaysian automotive (car) manufacturing industry", *Journal of Business and Management*, 20(7), 47-51.

Ridwandono, D., Subriadi, A. P. (2019), "IT and organizational agility: A critical literature review", *Procedia Computer Science*, 161, 151-159.

Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., Rahayu, T. (2021), "Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SMEs' performance", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766 – 3775.

Saarikko, T., Westergren, U. H., Blomquist, T. (2020), "Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm", *Business Horizons*, 63(6), 825-839.

Sánchez, I. D., Sitú, M., & Murillo, L. (2023), "Breaking down walls, building bridges: The importance of transformational leadership considering contextual and individual factors in resistance to change", *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3295-3314.

Scuotto, V., Magni, D., Palladino, R., Nicotra, M. (2022), "Triggering disruptive technology absorptive capacity by CIOs. Explorative research on a micro-foundation lens", *Technological Forecasting and Social Change*, 174(6), 121234.

Sebastian, I. M., Beath, C. M. (2017), "How big old companies navigate digital transformation", *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213.

Schallmo, D., Williams, C. A., Boardman, L. (2017), "Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap", *International Journal of Innovation Management*, 21(08), 1740014.

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.

Singh, S., Sharma, M., Dhir, S. (2021), "Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry", *Technology in Society*, 67, 101763.

Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., Sharma, R. (2019), "Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.

Theyel, G., Hofmann, K. H. (2021), "Manufacturing location decisions and organizational agility", *Multinational Business Review*, 29(2), 166-188.

Tsai, W. Y., Su, C. J. (2022), "Digital transformation of business model innovation", *Frontiers in Psychology*, 13, 1017750.

Tsourveloudis, N. C., Valavanis, K. P. (2002), "On the measurement of enterprise agility", *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33, 329-342.

Tucker, B. A., Russell, R. F. (2004), "The Influence of the transformational leader", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.

van Oosterhout, M., Waarts, E., Van Heck, E., van Hillegersberg, J. (2006), "Business agility: Need, readiness and alignment with IT strategies 1", In *Agile Information Systems* (pp. 52-69). Routledge.

Veisheh, S., Eghbali, N. (2014), "A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity", *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., Haenlein, M. (2021), "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Vonoga, A. (2019), "Theoretical aspects of transformational leadership", *Society Integration Education Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 564-573.

Walter, A. T. (2021), "Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization", *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.

Yankın, F. B. (2019), "Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı", *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes", *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., Masrom, M. (2005), "The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia", *Information & Management*, 42(6), 829-839.

Zainal, A. Y., Yousuf, H., Salloum, S. A. (2020), "Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining", In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 762-772). Cham: Springer International Publishing.

Zaoui, F., Souissi, N. (2020), "Roadmap for digital transformation: A literature review", *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.

Zhai, H., Yang, M., Chan, K. C. (2022), "Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China", *Technology in Society*, 68, 101841.

Zhang, J., Chen, Z. (2024), "Exploring human resource management digital transformation in the digital age", *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

Zhang, X., Xu, Y. Y., Ma, L. (2023a), "Information technology investment and digital transformation: The roles of digital transformation strategy and top management", *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549.

Zhang, H., Ding, H., Xiao, J. (2023b), "How organizational agility promotes digital transformation: An empirical study", *Sustainability*, 15(14), 11304.

Zhang, Z., Sharifi, H. (2000), “A methodology for achieving agility in manufacturing organisations”, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-512.

Žitkienė, R., Deksnys, M. (2018), “Organizational agility conceptual model”, *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.

Zhu, X., Li, Y. (2023), “The use of data-driven insight in ambidextrous digital transformation: How do resource orchestration, organizational strategic decision-making, and organizational agility matter?”, *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122851.



ÖZGEÇMİŞ

Ali Atabey AVSUZ ilköğretim ve ortaöğretimini Adana’da tamamladı. 2011 tarihinde Çukurova Üniversite Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümünde Lisans eğitime başladı. 2016 yılında Lisans eğitimi tamamladı. 2021 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitime başladı.



TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

İmamoğlu, S.Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., Türkcan, H., (Haziran 2024), “Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerine etkisi”, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(2), 311-328.



EKLER

EK A: Tez Çalışmasında Kullanılan Anket Formu

İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu): ☐ Otomotiv ☐ Bilişim/Yazılım ☐ Finans/Bankacılık
☐ Elektrik/Elektronik ☐ Makina ☐ Diğer:.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

Kaç yıldır bu firmada çalışıyorsunuz?:

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum; 2. Katılmıyorum; 3. Kararsızım; 4. Katılıyorum; 5. Kesinlikle Katılıyorum

Dönüşümsel Liderlik

1. Liderlerimiz, örgütün dijital dönüşüm planları ile tüm üyelere ilham verir.	1	2	3	4	5
2. Liderlerimiz, örgüt üyelerinin izlemesi için net bir dijital dönüşüm vizyonu sağlar.	1	2	3	4	5
3. Liderlerimiz, ekip üyelerini aynı dijital dönüşüm hedefleri için birlikte çalışmaya motive eder.	1	2	3	4	5
4. Liderlerimiz, tüm üyeleri örgütümüzün dijital dönüşüm hedeflerine ulaşmaya teşvik eder.	1	2	3	4	5
5. Kuruluşumuzdaki liderler, tüm üyelerin dijital dönüşüm inançlarını göz önünde bulundurarak hareket eder.	1	2	3	4	5
6. Liderlerimiz, tüm üyeleri dijital dönüşüm fikirleri hakkında düşünmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5

Örgütsel Çeviklik

1. Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlıca cevap verme yeteneğine sahibiz.	1	2	3	4	5
2. Talep dalgalanmalarına karşı üretimi, süreci ve faaliyetleri hızlıca adapte edebilme yeteneğine sahibiz.	1	2	3	4	5

3. Tedarikçilerden ve ortaklardan kaynaklanan sorunlarla hızla baş edebilme yeteneğine sahibiz.	1	2	3	4	5
4. Piyasa değişikliklerine karşı hızla karar alıp uygulayabiliriz.	1	2	3	4	5
5. Örgütümüzü yeniden oluşturmak veya yeniden tasarlamak için sürekli yeni modeller ararız.	1	2	3	4	5
6. Piyasa değişikliklerini hızlı sermayelendirme/kapitalizasyon ve büyüme için fırsat olarak görürüz.	1	2	3	4	5
Dijital Dönüşüm					
1. Çalıştığım örgütte dijitalleştirilebilecek her şeyi dijitalleştirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım örgütte farkı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplarız.	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım örgütte dijital teknolojileri kullanarak farklı iş süreçleri arasında daha sağlam ağlar oluşturmayı amaçlarız.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım örgütte dijitallik ile verimli bir müşteri arayüzü geliştirmeyi hedefleriz.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım örgütte dijitallik ile bilgi alışverişini sağlamayı hedefleriz.	1	2	3	4	5