

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

VUCA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN ÇEVİK LİDERLİK BECERİLERİNE
YÖNELİK ALGILARI: BİR SAHA ARAŞTIRMASI VE ÖLÇEK GELİŞTİRME
ÇALIŞMASI

Yonca BİR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Gülhan TEMEL (Mersin Üniversitesi)

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

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI (Çukurova Üniversitesi)

DOKTORA TEZİ

MERSİN / NİSAN 2022

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

20179003 numaralı öğrencimiz olan **YONCA BİR** tarafından hazırlanan “**VUCA Ortamında Çalışanların Çevik Liderlik Becerilerine Yönelik Algıları: Bir Saha Araştırması ve Ölçek Geliştirme Çalışması**” başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oy birliği ile İşletme Yönetimi** Ana Bilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. İçi Asıl Üye – Tez Danışmanı – Jüri Başkanı – TİK Üyesi: Doç. Dr. Murat KOÇ

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. İçi – Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. Dışı – Asıl Jüri Üyesi – TİK Üyesi: Prof. Dr. Gülhan TEMEL (Mersin Üniv.)

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. Dışı – Asıl Jüri Üyesi: Doç. Dr. Erdinç BALLI (Çukurova Üniv.)

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

Üniv. Dışı - Asıl Jüri Üyesi: Dr.Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI (Çukurova Üniv.)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

13/04/2022

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

Doç. Dr. Murat KOÇ

Enstitü Müdürü

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

İTHAF

Covid 19 pandemisinde hayatını kaybeden tüm sağlık çalışanlarına ithafen...

ETİK BEYANI

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

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

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

13/04/2022

Yonca BİR

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitim hayatımın başlangıcından itibaren bana daima cesaret veren, yeteneklerimi keşfetme ve geliştirme imkanı sağlayan, yapabileceklerim konusunda bana inanmaktan asla vazgeçmeyen, akademik tecrübesi ve bilgi birikimi ile her aşamada desteğini esirgemeyen, her zaman bana güvenen ve yol gösteren değerli danışman hocam Doç. Dr. Murat KOÇ’a

Tez çalışmama değerli görüş ve önerileri ile katkılar sunan sayın hocalarım Prof. Dr. Ünal AY, Prof. Dr. Gülhan TEMEL, Doç. Dr. Erdinç BALLI ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI’ya

Eğitim hayatım boyunca desteğini bir an olsun benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan ve daima en iyisini yapabileceğim konusunda bana inanan en büyük destekçilerim annem Yelda BİR ve babam İbrahim BİR’e

Teşekkür Ederim...

ÖZ

VUCA ORTAMINDA ÇALIŞANLARIN ÇEVİK LİDERLİK BECERİLERİNE YÖNELİK ALGILARI: BİR SAHA ARAŞTIRMASI VE ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Yonca BİR

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Nisan 2022, 152 sayfa

Bilgi ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, değişen müşteri talepleri, çalışma koşulları, çalışan beklentileri, ekonomik dalgalanmalar, son dönemdeki pandemi ortamının getirdiği belirsizlikler gelecek dönemler için planlama ve öngörü yapmayı zorlaştırmaktadır. VUCA olarak ifade edilen bu ortamlarda yeni yönetsel yaklaşımlara evrilmeye ihtiyaç vardır. Bu yaklaşımlardan birisi çevik liderlik ve becerileri ile algılamasıdır. Bu araştırmada çevik liderlik becerisi algısını belirlemeye yönelik bir ölçme aracı geliştirmek amaçlanmıştır. VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi araştırılmış ve demografik özelliklere göre gruplar arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Araştırma sonucunda çevik liderlik becerisi algısını belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Değişkenlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde pozitif etkisi bulunmuş; bu etkinin bekar çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: değişkenlik, çevik liderlik becerisi, algı, özel sektör, demografi

ABSTRACT**AGILE LEADERSHIP SKILLS PERCEPTIONS OF EMPLOYEES IN VUCA ENVIRONMENT: A FIELD RESEARCH AND SCALE DEVELOPMENT STUDY****Yonca BİR****Doctoral Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat KOÇ****April 2022, 152 pages**

The rapid advances in technology and information, fluxional customer demands, work conditions, employee expectations, economic fluctuations, uncertainties brought by the pandemic environment recently make difficult to plan and predict for future periods. In these environments, in other words VUCA, it is necessary to evolve a new approaches. One of this approach is agile leadership, its skills and perception. In this study, it is aimed to develop a measurement tool for determining agile leadership skill perception. It is researched the effect of VUCA perception on agile leadership skill perception and examined differences between groups based on demographic characteristics. As a result a valid and reliable measurement tool is developed to determine agile leadership skill perception. It is found the positive effect of volatility perception on agile leadership skill perception, this effect is observed higher for single employees.

Keywords: volatility, agile leadership skill, perception, private sector, demography

ÖN SÖZ

Süratli ve sürekli değişimlerin yaşandığı, öngörü yapmanın zorlaştığı günümüz iş çevresinde yeni beceri, yaklaşım ve davranışlara ihtiyaç vardır. Hiçbir şeyin net olmadığı belirsiz ve karmaşık VUCA ortamlarında kolaylaştırıcı, uyumcul ve çevik liderlik becerilerine vurgu yapılmaktadır. Bu araştırma kapsamında VUCA algısı ölçülmüş; çevik liderliğin çalışan üzerindeki algısal etkilerinin ölçülebilmesine yönelik bir ölçme aracı geliştirilmiştir. VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Değişken, belirsiz, muğlak ve kaotik süreçlerde karar alıcıların bilgilendirilerek etkinlik ve verimliliklerinin arttırılmasına katkı sağlamak dileğiyle...

13/04/2022

Yonca BİR

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY	ii
İTHAF	iii
ETİK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
ÖN SÖZ	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GRAFİKLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Araştırmanın Hipotezleri	4
1.7. VUCA Kavramı	7
1.7.1. Değişkenlik	8
1.7.2. Belirsizlik	9
1.7.3. Karmaşıklık	10
1.7.4. Muğlaklık	10
1.7.5. VUCA İle İlgili Yapılan Araştırmalar	11
1.7.6. VUCA 2.0 Yaklaşımı	12
1.7.7. VUCA Prime Yaklaşımı	14
1.8. Liderlik.....	16
1.8.1. Büyük Adam Teorisi	18

1.8.2. Özellikler Teorisi	19
1.8.3. Davranışsal Teoriler	19
1.8.4. Durumsallık Teorileri.....	20
1.8.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	21
1.9. Örgütsel Çeviklik.....	23
1.10. Çevik Liderlik ve İlgili Araştırmalar	25
1.11. Çevik Liderlikte Temel Nitelikler.....	28
2. YÖNTEM.....	30
2.1. Katılımcılar	30
2.2. Prosedür	31
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller	32
2.3.1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu	32
2.3.2. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği.....	34
2.3.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması.....	35
2.3.2.2. Kapsam Geçerliğinin İncelenmesi	35
2.3.2.3. Pilot Uygulama.....	36
2.3.2.4. Ölçüt Bağıntılı Geçerliğin İncelenmesi.....	37
2.3.2.5. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Madde Analizi.....	38
2.3.2.6. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin İncelenmesi	40
2.3.2.7. Açıklayıcı Faktör Analizi ile Yapı Geçerliğinin Ortaya Konulması ve Güvenirliğin İncelenmesi.....	41
2.3.2.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapı Geçerliğinin Doğrulanması ve Güvenirliğin İncelenmesi	47
2.3.3. KOMB Ölçeği	53
2.4. Araştırmanın Modeli.....	56
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi	57
3. BULGULAR	58
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	84
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	115

KISALTMALAR

- AFA** : Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
KGİ : Kapsam Geçerlik İndeksi
KOMB : Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik
YEM : Yapısal Eşitlik Modeli



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hipotezler</i>	5
Tablo 2. <i>Demografik Özelliklere Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler</i>	5
Tablo 3. <i>VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler</i>	6
Tablo 4. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Bekar ve Evli Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler</i>	6
Tablo 5. <i>VUCA Bileşenlerine Yönelik Yaklaşımlar Arasındaki Farklılıklar</i>	16
Tablo 6. <i>Yöneticilik Becerileri ile Liderlik Becerileri</i>	17
Tablo 7. <i>Liderlik Teorilerindeki Temel Değişkenler</i>	17
Tablo 8. <i>Liderlik Özellikleri</i>	19
Tablo 9. <i>Çevik Liderlik Boyutları</i>	26
Tablo 10. <i>Çevik Liderlikte Beş Seviye</i>	26
Tablo 11. <i>AFA ve DFA Örneklemelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i>	31
Tablo 12. <i>Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formunda Bulunan Sorular</i>	32
Tablo 13. <i>Yarı Yapılandırılmış Mülakatlardan Elde Edilen Sonuçlar</i>	33
Tablo 14. <i>Ölçüt Bağıntılı Geçerliliğine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (n=50)</i> ..	38
Tablo 15. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları (n=1436)</i>	39
Tablo 16. <i>Döndürme Sonrası AFA'ya İlişkin Bulgular (n=1393)</i>	46
Tablo 17. <i>AFA Sonrasında Ölçeğe İlişkin Boyutlar ve İfadeler</i>	47
Tablo 18. <i>DFA Örneklemelerine İlişkin Normallik Testi Sonuçları (n=3805)</i>	48
Tablo 19. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri (n=3805)</i>	49
Tablo 20. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i>	52

Tablo 21. <i>Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası KOMB Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri</i>	53
Tablo 22. <i>KOMB Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....</i>	54
Tablo 23. <i>KOMB Algısı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....</i>	56
Tablo 24. <i>VUCA ve Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	59
Tablo 25. <i>Cinsiyete Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan T Testi Sonuçları</i>	60
Tablo 26. <i>Kuşağa Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları</i>	60
Tablo 27. <i>İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları.....</i>	62
Tablo 28. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı ve Alt Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	65
Tablo 29. <i>Cinsiyete Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan T Testi Sonuçları</i>	65
Tablo 30. <i>Kuşağa Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları</i>	66
Tablo 31. <i>İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları.....</i>	67
Tablo 32. <i>Demografik Özelliklere Göre VUCA ve Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....</i>	67
Tablo 33. <i>Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....</i>	69
Tablo 34. <i>VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Uygulanan Yol Analizi Sonuçları</i>	69
Tablo 35. <i>VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyete Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları.....</i>	73
Tablo 36. <i>VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Medeni Duruma Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları.....</i>	76

Tablo 37. <i>VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....</i>	76
Tablo 38. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Uygulanan Yol Analizi Sonuçları....</i>	77
Tablo 39. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyete Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları</i>	80
Tablo 40. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Medeni Duruma Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları</i>	83
Tablo 41. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....</i>	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. <i>Gelecekteki Liderlik İçin Önerilen Önemli Yetenek Kümeleri</i>	2
Şekil 2. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesinde İzlenen Aşamalar</i>	34
Şekil 3. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli</i>	50
Şekil 4. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli</i>	51
Şekil 5. <i>KOMB Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA Modeli</i>	54
Şekil 6. <i>KOMB Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Modeli</i>	55
Şekil 7. <i>Araştırma Modeli</i>	56
Şekil 8. <i>VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	70
Şekil 9. <i>Kadın Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	71
Şekil 10. <i>Erkek Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	72
Şekil 11. <i>Bekar Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	74
Şekil 12. <i>Evli Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	75
Şekil 13. <i>VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	77
Şekil 14. <i>Kadın Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	78
Şekil 15. <i>Erkek Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	79
Şekil 16. <i>Bekar Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	81
Şekil 17. <i>Evli Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli</i>	82

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. <i>Ölçeğin AFA Analizine İlişkin Yamaç Serpinti Grafiği (n=1393)</i>	44
Grafik 2. <i>VUCA Bileşenlerine İlişkin Ortalamalar</i>	58
Grafik 3. <i>Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı İfadelerine İlişkin Ortalamalar</i> ..	63
Grafik 4. <i>Yöneltilmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı İfadelerine İlişkin Ortalamalar</i> ..	63
Grafik 5. <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Alt Bileşenlerine İlişkin Ortalamalar</i>	64



EKLER LİSTESİ

EK A- Etik Formu	115
EK B- Anket Onam Formu.....	117
EK C- Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği.....	118
EK D- KOMB Ölçeği.....	120
EK E- Demografik Soru Formu	121
EK F- Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı	122
EK G- Çağ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı.....	123
EK H- Soru-1'e İlişkin Ağ Analizi.....	124
EK I- Soru-2'ye İlişkin Ağ Analizi	125
EK İ- Soru-3'e İlişkin Ağ Analizi	126
EK J- Soru-4'e İlişkin Ağ Analizi	127
EK K- Soru-5'e İlişkin Ağ Analizi.....	128
EK L- Soru-6'ya İlişkin Ağ Analizi	129
EK M- Soru-7'ye İlişkin ve Ağ Analizi	131
EK N- Soru-8'e İlişkin Ağ Analizi.....	132
EK O- Soru-9'a İlişkin Ağ Analizi.....	133
EK Ö- Soru-10'A İlişkin Ağ Analizi.....	134
EK P- Nitel Analiz Sonucunda Elde Edilen Kelime Bulutları	135

1. GİRİŞ

İş hayatı günlük hayatımızı tamamen değiştiren küreselleşme, dijitalleşme ve ülkeler arasındaki ticari savaşlar gibi sebeplerle çok farklı bir faza geçmiştir (Çapan, 2019). Hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı iş dünyasında işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi, süreci doğru bir şekilde planlayan ve yöneten, değişime açık, yenilikçi yapıdaki yöneticilerin varlığı ile mümkün olabilecektir (Atam, vd., 2020; Bilim, 2020).

2020 Mart ayı itibariyle başlayan pandemi ile birlikte, panik, korku, karamsarlık ve belirsizlikle tanımlanan ve şekillenen bir ortama tanık olunmuştur. Sürecin uzaması, uzun dönemli etkileri ve bilinmezlikler yöneticileri yeni ve yönetilmesi gereken bir durumla karşı karşıya bırakmıştır (Cingöz, 2020). Bu süreçte iş yapma şekilleri, çalışma modelleri, arz-talep dengeleri, üretici ve tüketici davranışları hızlı bir şekilde değişiklik göstermiştir (<https://tubitak.gov.tr/>).

Küresel düzeyde yaşanan ve halen içinde bulunulan bu durum birçok belirsizlik, karmaşıklık, kararsızlık ve değişimi barındırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, içinde bulunulan ortam bir VUCA ortamıdır (Kırpık, 2020a; Kırpık, 2020b; Petzer, 2020). Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve artan dijitalleşme; değişen müşteri talepleri, çalışan beklentileri ve yetenekleri beraberinde getirmiştir. Bu dönemdeki paradigma değişiminde liderler önemli bir rol üstlenmektedir.

Yönetici ve lider birbirlerinin tamamlayıcısı olan kavramlardır. Yönetici başkalarına iş yaptırma gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük olmak üzere biçimsel yapıdan; lider kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan almaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016). Liderlikte “işletme çalışanlarını etkileyerek, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yolunda onları yönlendirmek ve yönetmek” söz konusudur (Mirze, 2010, s.143).

Yöneticilikte ise, esas olan sonuç üretmek ve bunun için insanları etkileyebilmektir. Sonuç üretmek ile kastedilen işletmenin amaçlarını gerçekleştirecek tarzda, müşteri için değer yaratmaktır. Etkilemek ile ifade edilen çalışanların işletme misyonu ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlamaktır. “Etkileme olmadan sonuç olmayacaktır. Bu bağlamda yöneticilik işinin esasının, çalışanları etkilemek olduğu söylenebilir” (Koçel, 2015, s.669).

İyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik becerisine de sahip olunması gerektiği açıktır. Çalışanlar açısından beklenen yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider de olmasıdır (Cinnioğlu ve Salha, 2019; Koçel, 2015).

Değişimin süratli bir şekilde yaşandığı, geleceğin öngörülemediği günümüz iş çevresinde işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için yöneticiler yeni becerilere, yaklaşımlara ve davranışlara ihtiyaç duymaktadır. Hiçbir şeyin net olmadığı, değişkenliğin sürekli olduğu bu belirsiz ve karmaşık VUCA ortamlarında, başarının sağlanabilmesi için kolaylaştırıcı ve uyumcul liderlik becerilerine ihtiyaç vardır.

Johnson ve Veldsman (2017) gelecekteki liderlik için önemli olacak yetenek kümeleri önermiştir. Bu yetenek kümeleri dünyaya, organizasyona, kendine ve başkalarına liderlik etmek olarak dört alanda sınıflandırılmıştır (Şekil 1).

Şekil 1.

Gelecekteki Liderlik İçin Önerilen Önemli Yetenek Kümeleri

Dünyada Liderlik	Organizasyonda Liderlik
• Çeviklik • Hızlı çözüm oluşturma • Öğrenmeyi öğrenme • Bütünsel düşünme • Kültürlerarası duyarlılık • Amaç yaratma	• Politik bilgi ve sezgi • Risk alma • Disiplinli çalışma • İş birliği ve ağ oluşturma • Kültürlerarası duyarlılık • Amaç yaratma • Profesyonel /Teknik Uzmanlık
• Özgün • Bütüncül • Dayanıklı • Sorgulayıcı • Detaycı • Alçak gönüllü	• Değer verme • Çeşitliliğe duyarlılık • Önem verme • Aktif dinleme • Empati • Alçak gönüllü • Görüş netliği
Kendine Liderlik	Başkalarına Liderlik

Not. A. J. Johnson ve T. H. Veldsman, 2017, KR Publishing, s.172 tarafından yayımlanmış olan “The Future of Leadership” adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, Johnson ve Veldsman’ın 2017 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmadan hareketle, dünyada liderlikte önemli yetenek kümeleri arasında ilk sırada çevikliğin yer aldığı ifade edilebilmektedir.

Saleh ve Watson'un (2017) çalışmasında, VUCA ortamında iş mükemmeliğine ulaşabilmek için çevik liderlik bir kritik başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Araştırmada çeviklik için kritik başarı faktörleri, örgütsel çeviklik, değişim yönetimi, inovasyon ve yaratıcılık, dayanıklı takımlar ve dinamik yetenekler olarak belirtilmiştir.

Petry (2018) çalışmasında, çevik liderliği VUCA ortamında ihtiyaç duyulan bir liderlik tarzı olarak ortaya koymuştur. Guzmán vd. (2020) araştırmasında, sürekli değişim ve dijital dönüşümlerin yaşandığı Endüstri 4.0 ortamında gerekli bir liderlik özelliği olarak çevik liderliği belirtmiştir.

Dijital çağda temel liderlik becerileri çeviklik, uyumluluk, tempolu değişime öncülük edebilme olmuştur ve bu beceriler dijital girişimdeki liderler için önemli hale gelmiştir. Çağdaş iş yaşamında hayatta kalabilmek ve gelişmek için dijital dönüşümü şekillendiren ve yöneten "Change Agent" rolüne sahip, yüksek eğitilmiş çalışanları yanında tutabilen ve dijital sürdürülebilirliği var oluş felsefesi haline getiren lider profiline ihtiyaç vardır (Enocta, 2019).

Her şeyin çok hızlı değiştiği iş ortamına uyum sağlamada rehber, çalışanı önemseyen ve en yüksek performansı sağlaması adına motivasyonunu yüksek tutabilecek, çalışanın yılmazlık ve dayanma gücünü destekleyecek, öz yeterlilik ve iyimserliğini kaybettirmeyecek dijital yetkinliği güçlü yönetici liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Koç, 2020; Özbay, 2020; Tarhan, 2020).

Özetlenecek olursa, iş dünyasında VUCA ortamı kabullenilmeden mücadele etmek mümkün değildir. Bu ortamdaki fırsatları yakalayabilmek değişen dünya düzeninde işletmeleri güçlü kılacaktır. Bu kapsamda, yöneticilerin liderlik becerilerini VUCA değişkenliği doğrultusunda geliştirmeleri gereklidir.

1.1. Araştırmanın Problemi

VUCA dünyasındaki belirsizlik, değişim, karmaşıklık ve muğlaklığı yönetebilmek için VUCA'nın yönetsel ortamının tanımlanması ve bu ortama uygun yeni yönetsel yetkinliklerden olan çevik liderliğin çalışan üzerindeki algısal etkilerinin ölçülebilmesi için bir ölçme aracının geliştirilmesi gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada çalışanların çevik liderlik becerisi algısını belirlemeye yönelik bir ölçme aracı geliştirmek amaçlanmıştır. VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı

üzerindeki etkisi araştırılmış; demografik özelliklere göre gruplar arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmada geliştirilen ölçeğin çevik liderlik becerisi algısı ile ilgili yapılacak çalışmalara ve örgütsel davranış alanına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu ölçme aracıyla ulaşılan araştırma sonuçlarının VUCA ortamında yöneticilere rehberlik edeceği, hedeflere ulaşmada ışık tutacak bakış açısı sağlayacağı, karar alma yöntemlerini destekleyeceği öngörülmektedir. Bu kapsamda sürdürülebilir işletme ve değer yaratma süreçlerine katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırma Covid-19 pandemisinin getirdiği kaos ortamında gerçekleşmiştir. Bu sebeple görüşmeler ve anket formu aracılığıyla elde edilen katılımcı yanıtlarının gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada coğrafi bölge sınırlılığı bulunmaktadır. Araştırma TR 62 bölgesindeki özel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar özelinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli bir zaman diliminde toplanması sebebiyle zaman sınırlılığı bulunmaktadır. Araştırma konusunun sadece yönetim alanı açısından ele alınmış olması ise alan sınırlılığını oluşturmaktadır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bennis ve Nanus'un liderlik teorisine dayanan VUCA, her büyüklükteki işletmenin mevcut ve gelecekteki liderlik profilini şekillendirmede kullanılabilecek bir 21.yüzyıl çerçevesi olarak belirtilmiştir (Stiehm, 2002; Johansen, 2007; Akdemir vd., 2007). 21. yüzyıl dünyasında başarı için bir ön koşul görülen çevik liderlik ise VUCA dünyasına dayanan bir liderlik olarak ifade edilmiştir (Horney vd., 2010; Bennett & Lemoine, 2014; Hall & Rowland, 2016; Attar & Abdul-Kareem, 2020). Bu görüşlerden hareketle, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısını etkilemesi beklenilmektedir. Bu etkiyi test etmek üzere geliştirilen hipotezler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hipotezler

H1: VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisi vardır.

H1a: Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisi vardır.

H1b: Karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisi vardır.

H1c: Belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisi vardır.

Alan yazında VUCA ve liderliği demografik özelliklerle birlikte daha çok iş gücü çeşitliliği kapsamında ele alan araştırmaların olduğu görülmekte olup, ulaşılan sonuçlar VUCA ortamında yönetilmesi gereken işgücü çeşitliliğinin en önemli boyutlarının cinsiyet ve kuşak olduğunu göstermektedir (Kupperschmidt, 2000; McKinsey, 2018; Rajesh vd., 2019; Rathore vd. 2021). Bu kapsamda, cinsiyet ve kuşağa göre VUCA ve çevik liderlik algılamasında farklılıklar beklenilmektedir.

Çevik liderliği çeşitli değişkenler açısından ele alan nicel çalışmaların ise kamuda faaliyet gösteren okullarda gerçekleştirildiği görülmektedir (Özdemir, 2020; Yılmaz, 2021). Çeşitli özel sektörlerde görev yapan çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiş olması dolayısıyla, alan yazındaki çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada sektörler arası VUCA ve çevik liderlik becerisi algılamalarındaki farklılıkların araştırılmasının ulusal literatürdeki bir boşluğu doldurabileceği öngörülmüştür.

Bu farklılıkların test edilmesine yönelik geliştirilen hipotezler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2.

Demografik Özelliklere Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler

H2: VUCA algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2a: Oynaklık (değişkenlik) algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2b: Karmaşıklık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2c: Belirsizlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir

H3: VUCA algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.

H3a: Oynaklık (değişkenlik) algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.

H3b: Karmaşıklık algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.

H3c: Belirsizlik algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.

H4: VUCA algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.

H4a: Oynaklık (değişkenlik) algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.

H4b: Karmaşıklık algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.

H4c: Belirsizlik algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.

H5: Çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5a: Planlamada çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b: Yönelimde çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 2. (Devam)

H6: Çevik liderlik becerisi algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.
H6a: Planlamada çevik liderlik becerisi kuşağa göre algısı farklılık göstermektedir.
H6b: Yönelimde çevik liderlik becerisi algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.
H7: Çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.
H7a: Planlamada çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.
H7b: Yönelimde çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.

H1_{a,b,c} hipotezlerinde ifade edildiği üzere, beklenen bu etkinin cinsiyete bağlı olabileceği değerlendirilmiş, kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farklılıkları test etmeye yönelik geliştirilen hipotezler Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler

H8: VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H8a: Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H8b: Karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H8c: Belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

H8_{a,b,c} hipotezlerinde belirtildiği üzere, bu etki kadın ve erkek çalışanlar bağlamında ele alındığında, önemli başka bir faktörün medeni durum olabileceği göz önünde bulundurularak, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin medeni duruma bağlı olabileceği değerlendirilmiş, bekar ve evli çalışanlar açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bekar ve evli çalışanlar arasındaki farklılıkları test etmeye yönelik geliştirilen hipotezler Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Bekar ve Evli Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezler

H9: VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H9a: Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H9b: Karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.
H9c: Belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

1.7. VUCA Kavramı

Bennis ve Nannus tarafından 1987’de ortaya konulan VUCA kavramı, volatility (değişkenlik), uncertainty (belirsizlik), complexity (karmaşıklık) ve ambiguity (muğlaklık) olmak üzere İngilizce dört kelimenin birleşiminden oluşmaktadır (Wouter,2019). Bennis ve Nannus’un genel koşulların ve durumların değişkenliğini, belirsizliğini, karmaşıklık ve muğlaklığını tanımlamak için kullandığı VUCA, soğuk savaş esnasında askeri liderlerin karşılaştığı koşulları açıklamak için Amerika Birleşik Devletleri Ordusu Savaş Koleji tarafından da kullanılmıştır (Chauhan vd., 2020).

Volatility (değişkenlik) bir endüstri, pazar veya örgütteki değişimin niteliği, hızı, hacmi, büyüklüğü ve dinamiğini ifade etmektedir. Uncertainty (belirsizlik) ile gelecekteki olay ve sorunların öngörülemezliği kastedilmektedir. Complexity (karmaşıklık) dikkate alınması gereken çeşitli ve katmanlı olan birbirine bağımlı çok sayıda faktörü belirtmektedir. Ambiguity (muğlaklık) ise olaylar hakkında gerçekliğin net olarak görülememesini ifade eder (Bartolomeo, 2019).

VUCA başlangıçta askeri çevrelerde yaygın kullanılmakla birlikte, zamanla kar amacı gütmeyen işletmelerden eğitim, finans ve siyaset alanlarına kadar geniş bir yelpazeye ulaşmıştır. Günümüz iş çevresinin maruz kaldığı koşullar ve etkenleri yansıtan bir kavramdır. Büyüklüğü ve bulunduğu pazara bağlı olmaksızın tüm işletmelerin mevcut ve gelecekteki liderlik profilini şekillendirmek için kullanılan bir 21. yüzyıl çerçevesi olarak kabul edilmiştir (Stiehm, 2002; Johansen, 2007). VUCA dünyasında başarı sağlanabilmesi için çeşitli araştırmacılar tarafından farklı stratejiler önerilmiştir.

Peter Hinssen hızla değişen dünyada işletmelerin nasıl hayatta kalabileceğine yönelik olarak “The Network Always Win” isimli kitapta stratejiler sunmuştur. Çalışmada, VUCA’nın cevabı VACINE kısaltması olarak ileri sürülmüştür. VUCA dünyasında başarı için Velocity (çabukluk), Agility (çeviklik), Creativity (yaratıcılık), Innovation (yenilikçilik), Network (ağ), Experimentation (deneyim) gerektiğini belirtilmiştir (Smeets, 2017).

Bob Johansen ise, dört elementin her birine karşılık bir liderlik becerisi olması gerektiğini belirtmiş ve VUCA Prime kavramını ortaya koymuştur. Bu kapsamda, değişkenliğin vizyon (vision), belirsizliğin anlayış (understanding), karmaşıklığın açıklık (clarity) ve muğlaklığın çeviklik (agility) stratejileri gerektirdiği öne sürülmüştür.

Değişimin hızlı olduğu çevrede, hedefe ulaşmada pusula ve yön anlamına gelen vizyon, bir örgütte bulunan tüm bireyleri ortak bir odak noktasında toplayarak etkinliği arttıracak ve örgütte birliktelik duygusu oluşmasını sağlayacaktır (Codreanu, 2016; Wouter, 2019). Belirsizlikte ise doğru bir anlayış geliştirilerek etkili olunabileceği ifade edilmiştir. Bu anlayışın geliştirilmesi liderlerin dinleme ve karşılıklı iletişim kurma becerisini gerektirmektedir (Antonacopoulou, 2018a).

Kaotiklikte ihtiyaç duyulan açık ve basit olmaktır. Karışıklığı ortadan kaldırmak için basit çözümlere ihtiyaç vardır (Johansen & Euchner, 2013). Muğlaklık hızlı hareket etme becerisi olarak ifade edilen çevikliği gerektirir (Kinsinger & Walch, 2012). Johansen ve Euchner'in ifadesiyle, "VUCA dünyasında gelişmek için bir atlet olmak gerekmektedir" (s.10). Bu noktada, bazı araştırmacılar değişken koşullarda en iyi yaklaşımın çeviklik olduğunu savunmuştur (Bennett & Lemoine, 2014; Saleh & Watson, 2017).

1.7.1. Değişkenlik

VUCA'nın genel tanımını en yakın temsil eden bileşen olarak değişkenlik, istikrarsız veya öngörülemez bir durumu ifade etmektedir (Bennet & Lemoine, 2014). Bu noktada ise değişimin belirsizlik olmadığı unutulmamalıdır. Değişimin olduğu bir durumda koşullar ve durumlar hakkında bilgi edinilir ve faaliyetlerin sonuçları tahmin edilebilir (Çiçeklioğlu, 2020).

Değişkenlik çalışma dünyasında yeni bir kavram değildir. Daha önce dönemsel savaşlar, doğal afetler, salgın hastalıklar ve şiddetli ekonomik krizler ile tetiklenerek gerçekleştiği bilinmektedir. Günümüzde ise küreselleşme, dijital ve sosyal medya teknolojileri, değişken pazarlarda üretim yapan karşılıklı finansal bağımlılıklar ve sürekli değişen taleplere yol açan artan tüketici bilincinden beslenmektedir (Heinonen vd., 2017; Horney & O'Shea, 2015).

Borsa dalgalanmaları, yaşam tarzı değişiklikleri, yenilenebilir enerji, değişen politika ve müşteri tercihleri, emtia fiyatlandırması bu bileşene gösterilebilecek örnekler içerisinde yer almaktadır. Havayolu kuruluşları için jet yakıtı maliyetleri 21. yy. da oldukça değişkenlik göstermiştir. Beklenmedik olayların yerleşik bir rutini alt üst ettiği durumda değişimle karşı karşıya kalan bir yönetici, bu durumun fiyatlarda artış yaratıp yaratmayacağı; artış yaratacaksa fiyatların ne kadar yükseleceği ve yükselen fiyatların ne kadar süreceği gibi belirli soruları yanıtlamaya çalışır (Bennet & Lemoine, 2014; Heinonen vd., 2017, Rimita, 2019).

Bennet ve Lemoine (2014, 2020) değişim ile başa çıkmanın anahtarını çeviklik olarak belirtmiş ve değişim ile karşı karşıya kaldığında bir liderin en iyi stratejisinin çeviklik geliştirmek olduğunu savunmuştur. Kuruluşların değişim ile birlikte gelen fırsatları değerlendirmek için çevik uygulamalar reform etmek ve benimsemek zorunda olduğunu ileri süren araştırmacılara alan yazında rastlanılmaktadır (Johansen, 2012; Codreanu, 2016; Cousins, 2018). Değişkenliğin, iş dünyasında hızlı adapte olmayı ve çevik kararlar almayı zorunlu hale getirdiğı belirtilmiştir (Akartek, 2020).

Değişim başka bir alanda fırsatlara yol açabileceğinden gelişmeler dikkatle takip edilmelidir. Liderler ve yöneticiler paydaşlarla iletişim kurmaya odaklanmalıdır. Bireyler arasındaki ilişkiler en üst düzeyde olmalıdır. Takımların birlikte başarma fikri ile cesaretlendirilmesi gerekir (Loyd, 2015).

1.7.2. Belirsizlik

VUCA akroniminde ikinci bileşen belirsizlik, olaylardaki öngörülemezliğı ifade etmektedir (Horney vd., 2010; Wouter, 2019). Bir rakip tarafından daha üstün bir ürün teklifinin aniden piyasaya sürülmesi örnek verilebilir (Raghuramapatruni & Kosuri, 2017).

Bilgi eksikliğı ile karakterize edilen belirsizlik, örgütte gerçekleşen değişimin etki düzeyinin belirlenemediğı durumlarda yaşanabilmektedir. Belirsizlik olabildiğince fazla bilgiye ihtiyaç gerektirir. Firmalar hem yeni veri toplamak hem de yeni perspektiflerden değerlendirmek için mevcut ağların, veri kaynaklarının ve analiz süreçlerinin ötesine geçmelidir (Bennet & Lemoine, 2014).

Öngörülemezlik değişimin sonucu olabilir. Değişimler geçmişteki sorun ve olayların gelecekteki sonuçların öngörülerini kullanarak kullanıldığını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, liderlerin tahminde bulunması ve karar vermesi de zorlaşmaktadır (Lawrence, 2013; Kingsinger & Walch, 2012).

Herhangi bir durumun getirdiğı karmaşıklık da tahmin edilemezliğe yol açabilir. Ancak belirsizlik, alternatifler arasında karar vermek için yeterli bilginin bulunmamasından kaynaklanır (Clegg, Voss & Chen, 2019).

Belirsizlik durumuna karşı kullanılabilecek stratejiler söz konusudur. Bu durumda mentorluk, senaryo planlama gibi uygulamalara odaklanılmalıdır. Öğrenme ve deneyimlemeye önem verilmelidir. Belirsizlik seviyesinin azaltılmasında çevresel tarama önemlidir. Firma içi ve dışında bilgiler elde edilmeli ve farklı bakış açıları ile işletme körlüğünden kaçınılmalıdır (Loyd, 2015; Clegg, Voss & Chen, 2019).

1.7.3. Karmaşıklık

Karmaşık bir durum birbirine bağlı birçok parça ile karakterize edilir. Yeni pazarlara girilmesi, yeni dijital yöntemlere geçiş yapılması, alışılmadık ürünlerin sunulması, değişen düzenlemelerle mücadele edilmesi, siyasi istikrarsızlığa maruz kalınması ve daha pek çok durumda karmaşıklıkla karşı karşıya kalınabilmektedir. Özellikle dış pazarlara girmek karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlikten farklı bir durumdur. Karmaşıklığın doğasına ilişkin bazı bilgiler mevcuttur veya tahmin edilebilir. Bir işletmenin farklı bir ülkede iş yaparken karşılaştığı kanunlar, düzenlemeler, kültürel beklentiler ve siyasi iklimler karmaşık durumlardır, ancak öngörülemez bir değişkenlik söz konusu değildir (Bennet & Lemoine, 2014; Raghuramapatruni & Kosuri, 2017; Rimita, 2019).

Karmaşıklığa yanıt olarak yeniden yapılandırma önerilmiştir. Bulunduğu dış pazara uyumlu olarak, işletme şirket içi faaliyet ve süreçlerini yeniden yapılandırmalı ve geliştirmelidir. Karmaşıklık, günümüz iş dünyasında dış ortamdan kaynaklanan ve iç içe geçen yoğun bilgi anlamına gelir (Bennet & Lemoine, 2014).

Sullivan'ın (2012) belirttiği üzere, bir soruna ait çok sayıda neden ve faktör (hem kuruluş içinde hem de dışında) vardır. Bu durum hem karar vermeyi zorlaştırır hem de muğlaklığa neden olarak kafa karışıklığına yol açar (Lawrence, 2013). Bennett ve Lemoine (2014) örgütlerin çevredeki değişime uyum sağlayacak şekilde özel kaynaklara yatırım yaparak kendilerini yeniden yapılandırması gerektiğini belirtmiştir.

Örgütler büyüdükçe karşılaşılan problemler daha karmaşık hale gelmektedir. Bu noktada, etkili bir lider ve yönetici karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda öncelikle kendi zihninde olaylara netlik getirmelidir (Casey, 2014).

Loyd (2015) karmaşıklık durumuna karşı kullanılabilecek stratejiler olduğunu belirtmiştir. Mümkün olan her iş ögesini basitleştirmek, karmaşıklığa karşı atılması gereken en önemli adımdır. Liderlerin örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenden daha üstün olan, sosyal ağların farkında olması gerekir. Liderler bireylerin, ekiplerin ve örgütlerin karmaşık sistemler olduğunu kabul ederek esneklik ve hoşgörüyü sahip olmalıdır.

1.7.4. Muğlaklık

Muğlaklık gerçek durum ve koşullardaki bulanıklık, bu durum ve koşullarla ilgili bilgilerde netliğin olmaması şeklinde ifade edilmiştir. Sebep sonuç ilişkisinin tamamen

belirsiz olduğu durumu ifade eder (Bennet & Lemoine, 2014, Chakraborty, 2019). Bu noktada, belirsizlik bileşeninden farklılık gösterir.

Bazı araştırmacılar muğlaklığı diğer üç bileşenin sonucu olarak ifade etmiştir (Codreanu, 2016; Horney & O'Shea, 2015; Johansen & Euchner, 2013). Bu araştırmacılara göre, muğlaklık dış koşullara hızlı uyum sağlamayı, diğer ifadeyle çevikliği gerektirmektedir.

Muğlaklığın yeni ve olağandışı durumlarda ortaya çıktığını belirten görüşler de mevcuttur (Bennett & Lemoine, 2014; Cousins, 2018; Gilman, 2017; Heinonen vd., 2017). Muğlaklık yeni bir fırsat, pazar veya ürün etrafında oluştuğundan olayların arkasındaki nedenlerin (kim, ne, nerede, nasıl ve neden) ve sonuçların tespit edilmesi oldukça zordur (Bennett & Lemoine, 2014; Sullivan, 2012, Lawrence, 2013). Bu noktada bazı araştırmacılar muğlaklığın deneyimlemeyi gerektirdiğini savunmuştur (Bennett & Lemoine, 2014; Cousins, 2018).

1.7.5. VUCA İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Alan yazındaki araştırmalara bakıldığında, VUCA kavramının ağırlıklı olarak liderlik ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Johansen & Euchner, 2013; Lawrence, 2013; Rodriguez & Rodriguez, 2015; Bernstein, 2014; Codreanu, 2016; Antonacopoulou, 2018b; Sarkar, 2016; Baran & Woznyj, 2020; Bywater & Lewis, 2019; Vijaybaskar, 2020).

Johansen ve Euchner (2013) VUCA dünyasında yönelinmesi gereken temel liderlik becerilerini açıklık, esneklik ve sürekli öğrenme olarak belirtmiştir. Lawrence (2013) günümüz iş dünyasının yeni normu olan VUCA'nın liderlik becerilerini önemli ölçüde değiştirdiğini ifade etmiştir. VUCA dünyasında başarı elde edilmesi için vizyoner, çevik, açık ve anlayış sahibi liderlere ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

Bernstein (2014) doktora çalışmasında, en önemli liderlik becerilerini açıklık, bir şeyler yapma içgüdüğü ve şeffaflık olarak ortaya koymuştur. Rodriguez ve Rodriguez (2015) VUCA dünyası için Bulut liderliği (Cloud leadership) tanımlamıştır. Bu lider her bireydeki olumlu yönü ortaya çıkarmaya çalışan, mümkün olan en iyi çözümleri arayan bir lider olarak ifade edilmiştir.

Codreanu (2016) VUCA dünyasında farkındalık ve uyumluluğun önemini vurgulamış ve üç ilke ortaya koymuştur. Bu ilkeler karar verme sürecinde içgörülere güvenmek, faaliyetlerde hesap verilebilir olmak ve örnek davranış teşkil ederek astların izlemesini sağlamak olarak belirtilmiştir.

Antonacopoulou (2018b) VUCA ortamında başarının öğrenen organizasyonlarla sağlanacağını ve öğrenen liderlere ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Sarkar (2016) ise sorumlu ve duyarlı liderlerin önemine vurgu yapmıştır. Hayward (2018) VUCA ortamının çevik çalışma yöntemlerini gerektirdiğini ortaya savunmuştur.

Bywater ve Lewis (2019) değişim ortamlarındaki liderlik yetkinliklerini küresel bakış açısına sahip olma, çatışmayı yönetebilme, güven aşılayabilme, ikna edebilme, iletişim ağları kurabilme, dayanıklı olma, eylem odaklı olma, muğlaklıkta yönetebilme, sonuca yönlendirebilme, hesap verilebilirliği sağlayabilme, iş süreçlerini optimize edebilme olarak belirtmiştir.

Baran ve Woznyj (2020) VUCA dünyasına çözüm önerisi olarak bir kişinin, ekibin veya organizasyonun değişimi algılama ve hızla tepki verme yeteneği olarak ifade edilen çevikliği sunmuştur. Çevikliği arttırmak için bir liderin kontrol listesinde yer alması gereken yedi kategori belirtilmiştir. Bu kategoriler iletişim ve şeffaflık, bilgi paylaşımı ve ekip çalışması, çevik davranışa teşvik etmek, sürekli iyileştirme ve öğrenme, müşteri odaklılık, liderlik ve rol modelleme, stratejik uyum ve yetenek yönetimi olarak ifade edilmiştir.

Narayan (2021) günümüzün VUCA dünyasındaki en önemli yetkinliği çevik liderlik olarak belirtmiştir. Çevik liderliğin sadece hızlı tepki vermek ile ilgili bir kavram olmadığını savunmuştur. Artan karmaşıklık koşullarında sürekli ve etkili eylemlerde bulunma becerisi olarak tanımlamıştır.

Ulusal alan yazın incelendiğinde, iki kavramı birlikte ele alan araştırmalara rastlanılmaktadır (Yurdasever, 2019; Akkaya, 2020; Cinnioğlu, 2020).

Yurdasever (2019) doktora çalışmasında, VUCA dünyasında yeni liderlik becerilerine sahip olan yöneticilerin iş ortamındaki stresten daha az etkilendiğini tespit etmiştir. Akkaya'nın (2020) araştırma sonuçlarına göre, çevik ve dönüştürücü liderler ilham verici bir örgütsel atmosfer yaratarak firmaları geliştirebilecektir. Cinnioğlu'nun (2020) araştırmasında, Endüstri 4.0' ın dinamik çevre koşullarında, hızlı karar verebilen, inovasyon ve yaratıcılığa önem veren, çevik liderlere ihtiyaç olduğunu belirtilmiştir.

1.7.6. VUCA 2.0 Yaklaşımı

Bill George VUCA'ya uyum sağlamada bir çözüm olarak, kısaltmaya tamamen yeni bir anlam veren VUCA 2.0 yaklaşımını sunmuştur (Gruwez, 2017; Başkan, 2018).

VUCA 2.0 pozitif bir yaklaşım olarak vision (vizyon), understanding (anlama), courage (cesaret) ve adaptability (adapte olabilirlik) boyutlarını içermektedir.

Vision (Vizyon): Kaotik yapıdaki iş dünyasında işletmeler, yönünü tanımlayabilmek için nihai misyon, değerler ve stratejiler belirlemelidir. Kaçınılması mümkün olmayan belirsizlik ve karmaşıklık içerisinde yön belirlemede, liderlerin iyi bir vizyon netliğine ihtiyaçları vardır. Net bir vizyon, doğru yönde liderlik etmek için doğru şeylere odaklanılmasını sağlayacaktır. Liderler, kuruluşları için net bir vizyon yaratmalıdır. George bu durumu “Kuruluşların Gerçek Kuzeyini tanımlaması” şeklinde ifade etmiştir (Confederation of Indian Industry [CII], 2019; Raymer vd., 2018; George, 2017; Gruwez, 2017).

Understanding (Anlama): Vizyonunu net belirleyen lider, hızla değişen koşullardan yararlanmak için örgütün yetenek ve stratejilerini derinlemesine anlamalıdır. Pazarda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek için liderin müşteri ve çalışanlarla doğrudan iletişime geçmesi ve tüm bakış açılarını kapsayan sayısız kaynaktan yararlanması gerekir. Diğer bir ifadeyle, ekosistemindeki tüm paydaş görüşlerinin irdelenmesi gerekmektedir. Yalnızca kendi görüşünü pekiştiren bilgi kaynaklarını ve fikirleri dinlemek, alternatif bakış açılarını gözden kaçırma riskini taşır. Liderler pazarda, perakende satış mağazalarında, fabrikalarda, inovasyon merkezlerinde ve araştırma laboratuvarlarında zaman geçirmeli ve çeşitli etkileşimler kurmalıdır (Başkan, 2018; CII, 2019; Du & Chen, 2018; George, 2017; Gruwez, 2017; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

Courage (Cesaret): George yukarıda bahsedilen iki adımı sağlıklı şekilde hayata geçiren firmaların daha riskli ve cesur kararlar alması gerektiğini ortaya koymuş ve bu noktada liderin her zamankinden daha fazla cesarete ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Başkan, 2018; CII, 2019). Jamil ve Humphries-Kil (2017) cesareti, zorlu koşullarda doğru olanı yapmak için gerekli olan seçim olarak ifade etmiştir. Liderler cesaret ve bilinçli bir kararlılıkla VUCA ortamlarında çalışma dünyasını daha iyi anlama kapasitesine sahip olacaktır.

Adaptability (Adapte olabilirlik): Bu kavramla, değişen dış koşullara hızlı uyum sağlayabilmek için esnek stratejilerin ve iş yapış biçimlerinin gerekliliği kastedilmiştir (George, 2017; Elkington vd., 2017). Günümüz iş dünyasında uzun vadeli planların onaylandıkları andan itibaren geçerliğini yitirme potansiyeline sahip olduğunu savunan George, bu hızla değişen ortama uyum sağlamada esnekliğe ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Başkan, 2018; Bawanay, 2016; George, 2017).

George vizyon, anlama, cesaret ve adapte olabilirlik terimlerinin baş harflerinden oluşan bir çözüm yaklaşımı geliştirerek VUCA kısaltmasına yeni bir anlam kazandırmıştır. Aniden değişen koşullar karşısında yeni bir vizyon geliştirilebilmeli, bu yönde doğru aksiyonlar hızlı bir şekilde alınabilmelidir. Çalışan ve müşterilerden sürekli geri bildirim alan bir anlayış çerçevesinde iş modelleri ve süreçleri güncellenmelidir. Şeffaf ve insan odaklı bir yaklaşımla yeni değer önermeleri geliştirilerek cesur kararlar alınabilmelidir.

1.7.7. VUCA Prime Yaklaşımı

Instute For The Future (Gelecek Enstitüsü) isimli organizasyonun seçkin akademik üyesi Bob Johansen, VUCA'nın her bir elementine karşılık dört yanıt içeren VUCA Prime akronimini ortaya koymuştur. Bu akronimle değişkenlikte vizyon, belirsizlikte anlayış, karmaşıklıkta netlik ve muğlaklıkta çeviklik stratejisini önermiştir.

Değişkenliğe karşı vizyon: Değişkenliğin olduğu durumda lider belirlenen hedef ve vizyona odaklanmalıdır. Bu yaklaşımda ortaya konulan vizyonun işlevi klasik stratejik planlama süreçlerindeki işlevden farklıdır. Klasik stratejik planlama sürecinde detaylı çevre ve SWOT analizleri yapılarak uzun vadeli planlar ortaya konulur ve majör bir etki olmadığı sürece bu planlara bağlı kalınır. Ancak hızlı değişim ve belirsizliklerin olduğu günümüz çevre şartları, liderlerin izleyecekleri yol, plan ve yöntemlerin esnek ve sürekli yenilenebilir olmasını zorunlu kılmaktadır (Bartolomeo, 2019; Cooke, 2013; Gürsoy, 2020).

Belirsizliğe karşı anlayış: Belirsizlik, bir liderin görme ve dinleme becerisiyle karşılanabilir (Lawrence, 2013). VUCA dünyasında liderler içinde bulundukları politik, ekonomik, sosyal, teknolojik ve yasal çevre koşullarını detaylı olarak kavramalıdır. Organizasyon genelinde birden fazla perspektifi dikkate almak ve uyarlamak için algısal esnekliğe sahip olmalıdır (Bartolomeo, 2019). VUCA dünyasında, her kademede olan örgüt çalışanları ile iletişim, paylaşım ve iş birliği her zamankinden daha önemli olmuştur. Anlamanın ilk koşulu dinlemek, karşıdakine güvendiğini hissettirmek ve güven vermektir (Gürsoy, 2020).

Karmaşıklığa karşı açıklık: Karmaşıklıkla karşı karşıya kaldığında liderler gereksiz ve kafa karıştırıcı ayrıntılar yerine durumun temel unsurlarına odaklanmalı ve mümkün olan iş ve süreçleri basitleştirmeye çalışmalıdır (Hillson, 2017). Kaotik ve karmaşık ortamlarda liderler, takım içi ve dışı ilişkilerinde açık, net ve anlaşılabilir olmalıdır (Gürsoy, 2020).

Netlik liderin kaosu bilinçli olarak anlamaya çalışması ve çabası ile mümkün olacaktır (Cooke, 2013). Açıklık ise, VUCA prime açısından basitlik kuralları olarak nitelendirilmiştir. Hızlı problem çözme ve karar verme ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Bu noktada liderlerin eleştirel ve yaratıcı düşünme becerilerine sahip olması gerektiği ifade etmiştir (Pollard, 2018).

Muğlaklığa karşı çeviklik: Çeviklik temelde öğrenme ve hız ile ilgilidir. Başka bir deyişle, hızlıca çözüm geliştirmek, gerektiğinde mevcut çözümleri reddederek ve yeniden geliştirerek öğrenme eylemlerini kapsar (Cooke, 2013). Çeviklik, değişen koşullara hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğidir (Hillson, 2017). Diğer bir ifadeyle, çözümleri uygulamak için hızlı hareket etme yeteneğidir (Kinsinger & Walch, 2012). Liderler, örgüt genelinde iletişim kurmada ve çözümleri uygulamada hızlı olmalıdır (Lawrence, 2013).

Muğlaklık karşısında çevik olmanın ilk koşulu esnekliktir. Belirlenmiş plan ve aksiyonların uygulanmasında katı olunmamalı, sürekli bir izlemeyle gereken zamanda ve yerde gereken revizyonlar anında yapılmalıdır. Ortaya çıkan sürpriz olgular neticesinde mevcut plan başarılı olamıyorsa, gecikmeden farketmek, hatalardan öğrenmek ve hızlıca yeni bir planı hayata geçirmek önemlidir (Gürsoy, 2020). Peter Senge'nin görüşüyle, öğrenen bir organizasyon olunmalıdır (Pollard, 2018).

Johansen'in görüşlerinden hareketle, koşullar öngörülemeyen bir şekilde değiştiğinde odaklanılan vizyon yöneticilerin kararlarına rehberlik edecek ve sonraki hedeflere ulaşmada paydaşların ikna edilmesini sağlayacaktır. Belirsizlik durumunda ise, yapılan gözlem ve araştırmalarla politik, ekonomik, teknolojik, yasal, sosyal ve çevresel faktörler daha iyi anlaşılmalıdır. Örgütün çeşitli seviyelerinde kurulacak etkin iletişimle yeni bakış açıları elde edilmelidir. Karmaşıklıkta doğru önceliklere odaklanılıp basitleştirmeler yapılmalıdır. Muğlaklıkta sonuç üretebilmek, uyum ve hızlı hareket etme becerisi gerektiren çeviklikle mümkündür.

Farklı bir görüş olarak, Lawrence (2013) vizyon, anlayış, açıklık ve çevikliği iç içe geçmiş unsurlar olarak belirtmiştir. Bennett ve Lemoine (2014) ise, muğlak durumlar için deney yapma; değişken durumlar için çeviklik; belirsiz durumlar için bilgi; karmaşık durumlar için yeniden yapılandırma gerektiğini savunmuştur.

Araştırmacılar tarafından VUCA bileşenlerine yönelik sunulan strateji ve yaklaşımlar Tablo 5 ile özetlenmiştir.

Tablo 5.*VUCA Bileşenlerine Yönelik Yaklaşımlar Arasındaki Farklılıklar*

VUCA Bileşenleri	Araştırmacı/Yaklaşım	Strateji
Değişkenlik (Volatility)	Bennet & Lemoine	Çeviklik (Agility)
	Johansen/ VUCA Prime	Vizyon (Vision)
	Saleh & Watson/BEVUCA	Çeviklik (Agility)
Belirsizlik (Uncertainty)	Bennet & Lemoine	Bilgi (Information)
	Johansen/ VUCA Prime	Anlayış (Understanding)
	Saleh & Watson/BEVUCA	Anlayış (Understanding)
Karmaşıklık (Complexity)	Bennet & Lemoine	Yeniden Yapılandırma (Restructring)
	Johansen/VUCA Prime	Clarity (Açıklık)
	Saleh & Watson/BEVUCA	Clarity (Açıklık)
Muğlaklık (Ambiguity)	Bennet & Lemoine	Deney Yapma (Experimentation)
	Johansen/VUCA Prime	Çeviklik (Agility)
	Saleh & Watson/BEVUCA	Vizyon (Vision)

Özetle, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan bu yaklaşımlardaki ortak amaç yöneticilerin daha güçlü bir VUCA lideri olması için yardımcı olmaktır. Başka bir ifadeyle, bu stratejilerin uygulamaya geçirilmesi ve başarının sağlanması liderlik rolüne sahip yöneticilerle mümkün olabilecektir.

1.8. Liderlik

Küresel, ekonomik, sosyokültürel, politik ve teknolojik çevredeki değişim ve gelişmelerle öngörü yapmanın zor olduğu, karşılıklı bağımlılıklarla kaotik yapıdaki iş dünyasını ifade eden VUCA ortamında hayatta kalabilmek için yöneticiler bir lider olarak hızlı ve stratejik kararlar alabilmelidir.

Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan, örtüşen faaliyetlerdir. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark yönetmenin karmaşıklıkla, liderliğin değişimle başa çıkmayı içermesidir. Bununla birlikte yönetmek liderlik becerilerini, liderlik de yöneticilik becerilerini gerektirmektedir (Tablo 6). Yöneticilik becerileri her zaman vazgeçilmez kalacaktır, ancak günümüz pazarlarının değişmekte olan sosyoekonomik koşullarına uyum sağlayabilmek için yöneticilerin liderlik rolünü üstlenmeyi öğrenmesi gereklidir (Harward Business Rewiev, 2006/2020). Etki gücüne dayalı olarak, takipçileri ortak amaçlara yönlendirme olarak tanımlanabilen liderlik, değişimin temel unsurudur. Liderler, takipçileri dönüştürecek güce sahip olan insanlardır (Yüksel ve Genç, 2018).

Tablo 6.*Yöneticilik Becerileri ile Liderlik Becerileri*

Yöneticilik becerileri	Liderlik becerileri
Planlama ve bütçe yapma	Yön belirleme
Örgütlenme ve görevlendirme	İnsanları bir vizyon etrafında toplama
Kontrol etme ve sorun çözme	Motive etme ve esinlendirme

Not. Harvard Business Rewiev, çev. 2020, Optimist Yayın Dağıtım tarafından yayımlanmış olan “Liderlik: Her Gün Karşılaştığınız Sorunlara Uzman Çözümler” adlı çalışmadan alınmıştır.

Sonuç olarak, “yöneticilik karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzeni ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir” (Koçel, 2015, s.674). Koçel’in ifadesinden hareketle, liderlik, değişken koşullar karşısında geliştirilen ortak vizyonla izleyicilerin birarada tutulması ile örgütsel dönüşümü gerçekleştirmeyi sağlayan bir olgu şeklinde ifade edilebilir.

Yukl (2013) liderlikle ilgili araştırmalarda en çok vurgulanan değişken türüne göre bir sınıflandırma yapılmasını faydalı bulmuş; lider etkinliğini anlamak ile ilgili üç tür değişken (1) liderlerin özellikleri, (2) takipçilerinin özellikleri ve (3) durumun özellikleri belirtmiştir. Her kategorideki anahtar değişkenler Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.*Liderlik Teorilerindeki Temel Değişkenler*

Lider Özellikleri
Özellikler (güdüler, kişilik)
Değerler, doğruluk ve ahlaki gelişim
Güven ve iyimserlik
Beceriler ve uzmanlık
Liderlik davranışı
Etkileme taktikleri
Takipçiler hakkındaki atıflar
Zihinsel modeller (inançlar ve varsayımlar)
Takipçi Özellikleri
Özellikler (ihtiyaçlar, değerler ve benlik kavramları)
Güven ve iyimserlik
Beceriler ve uzmanlık
Lider hakkında atıflar
Liderle özdeşleşme
Göreve bağlılık ve çaba
İş ve lider memnuniyeti
İşbirliği ve karşılıklı güven
Durum Özellikleri
Örgütsel birimin türü
Örgütsel birimin büyüklüğü
Konum gücü ve liderin otoritesi

Tablo 7. (Devam)

Durum Özellikleri
Görevin yapısı ve karmaşıklığı
Örgüt kültürü
Çevresel belirsizlik ve değişim
Dış bağımlılıklar ve kısıtlar
Ulusal kültürel değerler

Not. G.Yukl çev. 2020, Nobel Yayın tarafından yayımlanmış olan “Örgütlerde Liderlik” adlı kitabın “Liderliğin Mahiyeti” bölümünden alınmıştır.

Liderlikle ilgili yapılan sınıflandırmaların çoğunda, lider etkinliğini açıklamak için bu kategorilerden birinin diğerlerinden daha fazla vurgulandığı görülmektedir (Yukl, 2013). Bu araştırmada liderlik teorileri (1) büyük adam teorisi; (2) özellikler teorisi; (3) davranışsal teoriler; (4) durumsallık teorileri; (5) yeni liderlik yaklaşımları olmak üzere beş başlık altında gruplandırılmıştır.

1.8.1. Büyük Adam Teorisi

Büyük Adam Teorisi belirli erkek bireylerin insanlık tarihinin ve toplumun aydınlatılmasını sağlamak için lider olarak doğduğu fikrine dayanmaktadır (Spector, 2015). Yönetim alan yazınındaki ilk yazılı liderlik çalışmalarıdır (Bass, 1990, akt. Şahin, 2012; Düzenli, 2021). İnsanlık tarihinde savaş, yönetim, sanat, bilim ve din gibi alanlarda başarılarıyla tanınmış seçkin insanlara eserleri ve yaptıkları sebebiyle öncü, kurtarıcı, kahraman sıfatları verilmiştir. Bu büyük adamlar ilk defa felsefi bir dille 1841 yılında Carlyle tarafından kaleme alınan “Kahramanlar Üzerine” isimli eserde incelenmiştir (Şahin, 2012; Düzenli, 2021).

Eserde insanlık tarihinin büyük adamların tarihi olduğu ve toplumların bu büyük adamlara tapmak üzere kurulu olduğu belirtilmiştir (Adasal, 1979, akt. Karagöz, 2021). Emerson 1850 yılında “Örnek Adam” ve Galton 1869 yılında “Kalıtsal Deha” isimli eserleriyle insanlık tarihine yön vermiş büyük adamları incelemişlerdir (Düzenli, 2021). Genetik teori olarak da bahsedilen teori liderlerin doğuştan sahip olduğu birtakım özellikleri sayesinde mükemmel işler başararak büyük izler bıraktığını savunmaktadır (Bass, 1990; Northouse, 2001; Zaccaro, 2007; Şahin, 2012, akt. Kurt, 2017; Düzenli, 2021; Karagöz, 2021).

Özetle, bu teori lider olan kişilerin miras alınan özellik, yetenek ve niteliklerinden dolayı izleyicilerini etkileme gücüne sahip olduğunu savunmuştur. Teoriden hareketle, liderleri diğer kişilerden ayıran özelliklerin neler olduğu araştırılmaya başlanılmıştır.

1.8.2. Özellikler Teorisi

Büyük Adam teorisini savunan araştırmacılar Atatürk, Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin sahip oldukları kişisel nitelikler arasındaki benzerlik ve ilişkileri ortaya koymuş ve liderlerin kişisel nitelikleri üzerine odaklanılmıştır (Işık, 2014; Demir, 2010). Büyük adam teorisinin devamı niteliğinde olan Özellikler Teorisi, liderliğin kişilik özelliklerine bağlı olduğunu öne sürmüştür (Mirze, 2010; Demir, 2010).

Liderleri diğer grup üyelerinden farklı kılan özel kişilik özelliklerini tanımlamaya yönelik olan bu teori de liderliğin doğuştan getirildiği esasına dayanmaktadır (Koçel, 2010, akt., Çetin ve Özdemir, 2020). Bu varsayıma dayanarak liderleri başkalarından ayıran özellikleri belirlemeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilmiştir (Jenkins, 1947; Schonfeld, 1948; Stogdill, 1948). Stogdill yapmış olduğu çalışma sonucunda liderlikle ilişkili olan faktörleri beş genel başlıkta sınıflandırmıştır (Tablo 8).

Tablo 8.

Liderlik Özellikleri

1. Kapasite	Zeka, atiklik, özgünlük, sözlü yetenek, doğru karar verme
2. Başarı	Bilgi, güçlülük
3. Sorumluluk	Güven, girişimcilik, istikrar, mükemmel olma arzusu
4. Katılımcılık	Etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyabilme
5. İtibar	Sosyo-ekonomik konum, popülerite.

Not. R.M. Stogdill, 1948, The Journal of Psychology tarafından yayımlanmış olan “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature” adlı uyarlanmıştır.

Tablo 8’e göre, zeka, atiklik, sözlü yetenek ve doğru karar verme kapasitesi, bilgi ve güçten kaynaklı başarılar ile güvenilir, girişimci, istikrarlı ve mükemmel olma arzusunun getirdiği sorumluluk bilinci lideri diğer kişilerden farklı kılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal, işbirlikçi, uyum sağlayan katılımcılık ve sosyo ekonomik konum ile popülariteden gelen itibar lideri diğer kişilerden ayırmaktadır.

1.8.3. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisi ile ilgili araştırmalarda, lider özelliklerinin ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşmıştır. Ayrıca belli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması da araştırmacıları liderin gösterdiği davranışları incelemeye yöneltmiştir. “Araştırmacılar etkili bir liderin daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır” (Koçel, 2015; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016; Özkalp ve Kirel, 2016, s.311). Özellikler teorisinin temeli liderlik için doğru

kişiyi seçebilmek iken, davranışçı teoriler “kişilerin lider olabilmek için eğitilebileceğini” savunmuştur (Robbins & Judge, çev. 2015, s.380).

Ohio Üniversitesinde başlayan çalışmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu ortaya konmuş, bu boyutlara ‘yapıyı harekete geçirme’ ve ‘anlayış gösterme’ isimleri verilmiştir (Eren, 2015; Çetin, 2016).

Yapıyı harekete geçirme, liderin amaçlara ulaşabilmek için çalışanların ve kendisinin rolünü şekillendirmesi ve yapılandırılması boyutudur. Yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan bir lider çalışanı belirli işlere atar, “çalışanların belirli bir performans seviyesine ulaşmasını bekler” ve ‘işlerin teslim tarihinden önce gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgular’. Anlayış gösterme, “çalışanlarının duygu ve düşüncelerine saygılı olan ve güven besleyen bir yapıya sahip yönetici boyutu” olarak tanımlanmıştır. Anlayış gösterme yetisi yüksek olan bir lider çalışanlarına kişisel sorunlarında yardımcı olur, dostça davranır, bütün çalışanlarına eşit mesafededir, çalışanlarının fikirlerine önem verir (Robbins vd., çev. 2016, s.303; Robbins & Judge, çev. 2015, s.380).

Ohio Üniversitesindeki çalışmalar ile aynı dönemde gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi çalışmaları performans etkinliği ile birlikte görülen lider davranış özelliklerini keşfetmeye yöneliktir. Michigan grubu çalışan odaklı ve üretim odaklı olmak üzere iki davranışsal boyut keşfetmiştir. Çalışan odaklı lider, bireysel farklılıkları gözetererek çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan ve kişiler arasındaki ilişkilere vurgu yapan liderdir. Üretim odaklı lider ise, daha çok işin tekniğine ve içeriğine önem veren ve iş grubunun görevini tamamlamasına odaklanan liderlerdir. Michigan araştırmaları sonucunda, çalışan odaklı liderler ön plana çıkmıştır. Michigan araştırmacılarının ulaştıkları boyutlar Ohio çalışmalarıyla yakın ilişkilidir. Çalışan odaklı liderlik anlayış göstermeyle, üretim odaklı liderlik ise yapıyı harekete geçirmeyle yakın ilişkilidir. (Robbins vd., çev. 2016; Robbins & Judge, çev. 2015).

1.8.4. Durumsallık Teorileri

Liderlerin benzer durumlarda niçin daha başarılı ya da başarısız olduğunu tespit etmek maksadıyla durumsal liderlik ile ilgili araştırmalara başlanılmıştır (Kılınç, 2013). Araştırmalar başarının yalnızca liderin özelliklerine veya davranışlarına bağlı olmadığını, çevresel ve durumsal faktörlerin de hesaba katılması gerektiğini göstermiştir. Sonuç itibarıyla, çeşitli koşullar ve durumların liderlik davranışını meydana getirdiği varsayımından hareketle, durumsallık teorisi ortaya konmuştur

(Çelik, 2007; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Derin, 2016; Özdemir ve Çetin, 2019). Bu teori en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişkenlik göstereceği varsayımına dayanmaktadır (Koçel, 2001; Tengilimoğlu, 2005).

Toplumda sürekli bir değişim süreci olmasından kaynaklı kişiler ve çevre koşullarında farklılaşma meydana gelmekte, liderlik biçimi ve davranışı geçerliğini muhafaza edememektedir. Özetlenecek olursa, liderlik “yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışdır” (Eren, 2015, s.445). Lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık süreci açıklayan durumsallık kuramına göre, liderlik sürecini “liderlik= f (lider, izleyiciler, koşullar)” eşitliğiyle ifade etmek mümkündür. (Koçel, 2015, s.675).

Liderlik için durumsal teori ilk olarak Fiedler tarafından ortaya konulmuştur. Fiedler’in durumsallık modeline göre, liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Diğer bir durumsallık teorisi olarak Martin Evas ve Robert House tarafından geliştirilen yol amaç teorisi liderin içinde bulunduğu duruma uyumunu belirlemeye çalışır (Fiedler, 1967; Özkalp ve Kirel, 2016). Teori, liderin o andaki durumu analiz ederek izleyicilerine doğrudan destekleyici davranışlar sergilediği varsayımına dayanmaktadır (Robbins & Judge, çev. 2015).

Liderlikte başka bir durumsallık teorisi ise Vroom-Yetton-Jago modelidir. Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya konulan model, Vroom ve Arthur Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Durumun özelliklerine bağlı olarak, astların kararlara katılım şeklinin ve miktarına dair kurallar sunan bir liderlik modelidir. Bu modele göre, tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve durumda en iyi nitelikte olmayabilir ve lider kararlara çok sayıda astın katılmasına özen göstererek alternatifleri dikkate almalıdır (Vroom & Jago, 1988; Özkalp ve Kirel, 2016; Robbins & Judge, 2010/ 2015).

Liderliği ana yaklaşım ve bakış açılarına göre düzenleme girişimleri kısmen başarılı olmuştur. Özellikler, güç ve durumsallık gibi yaklaşımlar birbirinden ayrı araştırma yönelimlerini yansıtmıştır (Yukl, 2013; Yukl, çev. 2020). Dolayısıyla, bu yaklaşımları bütüncül bakış açısıyla ele alan araştırmalara yönelinmiştir.

1.8.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

İç ve dış çevredeki gelişmeler ve müşteri beklentilerinde meydana gelen hızlı değişimler karşısında radikal çözüm arayışlarına yönelinmiştir. Bu durum liderlik olgusunun açıklanmasına yönelik yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Çağdaş liderlik

yaklaşımları kapsamında temel olarak hizmetkar liderlik, otantik liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yer almaktadır (Doğan, 2020).

Robert Greenleaf tarafından literatüre kazandırılan hizmetkar liderlik insana öncelik vermesi ve izleyicilere hizmet etme anlayışını esas almasıyla diğer liderlik türlerinden ayrılmaktadır. Bu liderler emir, komuta ve kontrolden ziyade süreç ve bilgiye odaklı, katılımcılığı esas alan, etik ilkelere bağlı ve sosyal sorumluluk bilincine sahip liderlerdir (Page & Wong, 2000; Smith, 2005; Cinel ve Karaman, 2021; Küçük ve Yavuz, 2021).

Diğer bir yaklaşım otantik liderlik, şeffaflık temelli bir ilişkinin zorunluluğunu vurgulamaktadır. Liderin tutum ve davranışlarında şeffaf ve tutarlı olması çalışanlar tarafından fark edildiğinde, lidere yönelik oluşan algıdır (Eriksen, 2009; Nartgün vd., 2016; Kılınç ve Akdemir, 2019).

House ve Howell tarafından ortaya konulan karizmatik liderlikte ise, izleyenler sahip olduğu özelliklerinden etkilenecek lideri kendisine model almaktadır. Karizmatik bir lider gücünü cezbedici çekicilik ve aşırı kendine güven gibi özelliklerden alarak izleyenleri üzerinde önemli bir duygusal etki yaratmaktadır. Kriz zamanlarında izleyenlerini birarada tutabilecek bu yaklaşımda, liderler sürekli kendi inanç ve ideallerinin doğruluğunu savunmaktadır (Conger vd., 2000; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016).

Etkileşimci liderlik, Burns ve Bass'ın görüşüyle geleneklere ve geçmişe daha bağlı liderlik biçimidir. Buna karşılık dönüşümcü liderlik ise, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük liderliktir (Eren, 2015). Etkileşimci liderlik anlayışının mevcut olanı iyileştirme, dönüşümcü liderlik anlayışının ise değişim odaklı olabileceğini söylemek mümkündür.

Etkileşimci liderler, geçmişten süregelen faaliyetleri daha etkin ve verimli kılacak iyileştirmelerle iş yapma ve yaptırma metodunu tercih eder. Bu liderler için verilen görevlerin önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlanması önemlidir. Ayrıca, görevlerini tamamlamaları karşılığında çalışanlara maddi ve sembolik ödüllerin sağlandığı bir alışveriş ilişkisi söz konusudur (Tracey & Hinkin, 1998; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016; Eren, 2001; Tengilimoğlu, 2005).

Dönüşümcü lider, geliştirdiği inanç ve bu inancı ortaya koyabilme iradesiyle çalışanları cesaretlendirir ve sonuca odaklanılmasını sağlar (Teyfur ve Teyfur, 2017). Değişim ve yenilik ile karakterize edilen iş ortamında yöneticiler bu liderlik biçimi benimseyebilmelidir (Davutoğlu, 2018). Yenilik ve öğrenme odaklı bu yaklaşımı

benimseyerek kurum ve çalışanları dönüştürülecek güce sahip liderler ise dönüştürücü lider kavramıyla ifade edilir (Aksoy, 2015).

Dönüştürücü lider beklentilerin ötesinde çaba göstermeleri için astlarını motive eden, izleyenlerin tutum, değer ve ihtiyaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştiren ve aksiyon aldırان liderlerdir (Ünal, 2020). Dönüştürücü liderler, yaratıcı olmalarından ziyade astlarını yaratıcı olma yönünde teşvik ettikleri için etkilidir. Ancak etkili olamadığı bazı durumlar da bulunmaktadır. Karmaşık kuruluşlara göre küçük firmalarda, daha fazla etkisi olmaktadır (Shin & Zhou, 2003; Garcí'a-Morales vd., 2008; Eisenbeiss vd., 2008; Ling vd., 2008; Robbins & Judge, çev. 2015).

Özetle, sosyal ve teknolojik çevredeki hızlı değişimlerin etkisiyle geçilen bilgi toplumunun özelliklerine uygun liderlik tarzının belirlenmesi amacıyla çeşitli çağdaş yaklaşımlar ortaya konulmuş olsa da, sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kolay uyum sağlamak ve bu noktada verimi yakalayabilmek, etkili olabilmek adına çevik liderlik yaklaşımına gerek duyulduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda öncelikle örgütsel çeviklik kavramından bahsedilmesinin yararlı olabileceği değerlendirilmektedir.

1.9. Örgütsel Çeviklik

İvmesi gittikçe artan değişim çeşitli zorluk ve fırsatlar doğurmaktadır ve birbirine bağlı karmaşık iş süreçlerinde öngörü yapılamamaktadır. Bu ortamda, iç ve dış çevrede gerçekleşen beklenen/beklenmeyen değişimleri anlayan ve bu değişimlere hızla adapte olabilen, teknolojiyi iş ve toplumun sürdürülebilirliği için harekete geçiren, müşterilerin endişe ve beklentilerini doğru analiz edip çözüm üretebilen işletmeler hayatlarına devam edebileceklerdir (Ermüt, 2020; Yıldız, 2020).

Çeviklik olarak ifade edilebilecek bu kavram Sharifi ve Zhang (1999) tarafından değişikliklere uygun yollarla ve zamanında olumlu cevap vermek ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanmak olarak tanımlanmıştır. Cockburn ve Highsmith (2001) değişken ve belirsiz iş dünyasına hızlı yanıt verme şeklinde ifade etmiş; çevikliğin uygulanabilmesi için duyarlı kuruluşlar, liderlik ve işbirliği gerektiğini belirtmiştir.

İşletmenin iç ve dış çevresindeki ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlama kabiliyeti ile kastedilen ise, örgütsel çeviklik kavramıdır (Putnik, 2001; Almahamid, Awwad & McAdams, 2010; Akkaya & Tabak, 2018). Her an yeni taleplerin ortaya çıkmasının muhtemel olduğu belirsiz çevrelerde, bu talepleri karşılamak için örgütler inovasyon ve değişim sürecini geliştirmek zorundadır

(Bayramoğlu, 2016). Teece vd. (2016) organizasyonun dış çevre koşullarına anında uyum sağlayabilme, hızlı bir biçimde değişime ayak uydurabilme ve meydana gelen değişime hizmet edecek şekilde kendini uyumlayabilme kapasitesi olarak örgütsel çevikliği tanımlamışlardır.

Gyemang ve Emeagwali (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel çevikliğin pazar adaptasyonu ve rekabet üstünlüğü ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Bu şartlar altında gerekli kaynakların elde edilmesinde alternatiflerin çoğaltılması ve örgüt için esnekliğin artırılması yönetsel bağlamda çevikliği gerektirmektedir” (Özbay, 2020, s.17).

1990’lı yıllardan itibaren öncelikle üretim alanı olmak üzere, farklı alanlarda kullanılmış olan örgütsel çeviklik kavramının modeli ve bileşenleriyle ilgili yapılan çalışmalar alan yazında mevcuttur (Nagel, 1992; Sharifi & Zhang, 1999, 2000, 2001; Zain vd., 2005; Lin vd., 2006; Sharifi vd., 2006; Kasap ve Peker, 2009; Charbonnier-Voirin, 2011; Farokhi & Rajaeepour, 2016; Hamad & Yozgat, 2017; Akkaya ve Tabak, 2018).

Çevik üretim paradigması Nagel’in (1992) “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report” isimli çalışmasında ele alınmıştır. Hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsizliklerin arttığı iş çevresinde yüksek kalitedeki, kişiselleştirilmiş ürün taleplerine hızla cevap veren “Çevik Üretim” ortaya çıkmıştır (Kidd, 1994; Hormozi, 2001; Sánchez & Pérez, 2001; Smith & Hawkins, 2004).

Çevikliğe ilişkin ilk kavramsal model Sharifi ve Zhang’ın (1999) gerçekleştirdiği çalışmayla ortaya konulmuştur. Araştırmacıların 2000 ve 2001 yıllarındaki çalışmalarında bu model geliştirilerek metodolojik uygulaması yapılmıştır. Modelin Türk Kültüründeki uygulaması Kasap ve Peker (2009) tarafından, ölçeğinin uyarlanması ise Akkaya ve Tabak (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Sharifi ve Zhang’ın literatürdeki araştırmalardan (Youseff, 1992; Brooke, 1993; Kidd, 1994; Goldman, Nagel & Preiss, 1995; Preiss vd., 1996; Richards, 1996; Baker, 1996; Dove, 1996; Preiss, 1997) hareketle geliştirdiği model, çeviklik odakları, yetenekler ve çeviklik sağlayıcıları olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

Modele göre, çevik oluş ihtiyacı, niyeti ve stratejilerini tecrübe eden işletmeler örgüt, teknoloji, insan ve yenilik tabanlı bilgilerin alındığı saha uygulamaları, çeşitli metotlar ve dijital teknoloji merkezli araçlarla çeviklik yeteneklerine sahip olabilecek ve bu yeteneklerini geliştirilebilecektir. Modele metodolojik açıdan bakıldığında ise, ilk aşama işletmenin ihtiyaç duyulan çeviklik seviyesinin belirlenmesi olup, sonraki adım

ise işletmenin mevcut çeviklik seviyesinin belirlenmesidir. İkinci aşama aradaki farkın ortaya konarak mevcut çeviklik yeteneklerinin neler olduğunun ve ihtiyaç duyulacak çeviklik yeteneklerinin neler olacağının belirlenmesidir. Son aşama ise, yeteneklerin ortaya çıkarılması için çeviklik sağlayıcılarının belirlenmesi, uygulanması ve ulaşılan çeviklik derecesinin performansının ölçülmesidir (Sharifi & Zhang, 1999, 2000, 2001).

Güncel araştırmalar çevikliğin müşterilerin değişen önceliklerine sürekli uyum sağlayarak müşteri sadakatini ve memnuniyetini arttırdığı, en değerli ürün ve özellikleri pazara daha hızlı ve daha öngörülebilir bir şekilde getirerek riski azalttığı vurgusunu yapmaktadır. Örgütsel çevikliğe sahip bir işletmede, çalışanlar silolarından çıkarak kendi kendilerinin yönettiği, çoklu disiplinlerden gelen müşteri odaklı işbirlikçi takımlara dönüşmektedir. Karmaşık sorunlar modüllere bölünerek yaratıcı ve adaptasyon sağlayabilen bir ekip tarafından çözülmesi sağlanılmaktadır. Sonuç olarak ekip üretkenliği ve çalışan memnuniyeti artar, örgütsel deneyim gelişir, karşılıklı saygı ve güven inşa edilir. (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2020).

Çevik örgütlerde değişimi bir fırsat olarak algılamak ve esnek düşünme sistemiyle hızla tepki verebilecek stratejiler geliştirmek, çalışanların eğitim ve gelişiminin desteklenmesi için iş birliği yapmak ve değişime önderlik edebilme yetisi ön plana çıkmaktadır (Pitelis & Wagner, 2019). Dinamik iş çevresinde rekabet avantajının sürdürülebilmesi, örgütteki tüm departman ve çalışanların çevik olmanın gerekliliğini anlaması ve benimsemesiyle mümkün olacaktır. Bunu sağlayabilecek ise çevik yetkinliklere sahip yönetici liderlerdir (Akkaya & Tabak, 2018; Attar & Abdul-Kareem, 2020).

1.10. Çevik Liderlik ve İlgili Araştırmalar

Çevik liderlik ile ilgili alan yazın incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Fernández'e (2005) göre, yöneticiler beklenmeyen durumlar karşısında hızlı ve esnek olmalıdır. Bununla birlikte, hızlı değişimlere hızlı tepki vermelidir. Diğer bir ifadeyle, değişen kural ve düzenlemeler, rakiplerin beklenmedik hareketleri, pazarın ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda ürün, süreç ve prosedürleri değiştirmek, çalışan davranışlarındaki kültürel farklılıklar, nitelikli çalışan bulma ve elde tutmak için hızlı tepki verebilen çevik lider olmalıdır.

Fernández araştırmasında üç boyutlu bir çevik liderlik modeli ortaya koymuştur. Bu boyutlar dışsal çeviklik, içsel çeviklik ve kişisel çeviklik olarak belirlenmiştir. Her bir boyut için önemli olabileceği değerlendirilen noktalar Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9.*Çevik Liderlik Boyutları*

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

Not. J. A. Fernández, 2005, Emerald Group Publishing Limited tarafından yayımlanmış olan “The Agile Leader: Conditions for Succeeding in China” adlı çalışmadan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Joiner ve Josephs (2007) “Leadership Agility-Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change” isimli çalışmada çevik liderliği kavramsal bir model olarak ortaya koymuştur. Çevik liderlik “karmaşık, hızla değişen koşullarda etkili eylemlerde bulunma becerisi” olarak tanımlanmıştır (s.6).

Araştırma sonucunda uzman, başarılı, katalizör, eş yaratıcı ve sinerjist olmak üzere beş farklı çeviklik seviyesi belirlenmiştir. Her bir seviyede yer alan liderlere ait özellikler Tablo 10’da açıklanmıştır.

Tablo 10.*Çevik Liderlikte Beş Seviye*

Expert (Uzman)	Uzmanlar (yöneticilerin 45% si) en az çevik olanlardır. Bir liderin meşru gücünün uzmanlık ve otoriteden geldiğini varsaymaktadır. Yetki ve uzmanlıkları nedeniyle takip edildiğine inanır. Geri bildirim vermekten veya istemekten kaçınma eğilimindedir. Ekipten ziyade bireysel çalışmalar üzerine odaklanmıştır. Taktiksel yönelimleri ve analitik problem çözme kapasiteleri ile mevcut stratejilerde aşamalı iyileştirmeler yaparak başarıya ulaşılacak ortamlar için en uygun olan seviyedir.
Achiever (Başarılı)	Başarılı seviyesindekiler (yöneticilerin 35% si) bir liderin gücünün yalnızca otorite ve uzmanlıktan değil, başkalarını önemli sonuçlara katkıda bulunmaya teşvik ve motive etmekten geldiğini varsaymaktadır. Dönemsel değişimleri gerektiren orta derecede karmaşık ortamlarda oldukça etkili olabilirler.
Catalyst (Katalizör)	Katalizörler (yöneticilerin 5% si) değişime açık, yenilikçi, vizyoner ve ilham verici yönelimleri ile günümüzün oldukça karmaşık, sürekli değişen iş ortamında sürdürülebilir başarının ilk düzeyini temsil etmektedir. Uzun vadede değerli sonuçlar elde edebilecek katılımcı bir kültür yaratmak için güçlü bir şekilde motive olmuştur. Yenilikçi ve ilham verici bir vizyonu gerçeğe dönüştürmek için doğru kişileri bir araya getirir. Farklı bakış açılarından öğrenmeye ilgi duyar, geri bildirimde bulunur ve proaktiftir. Takım lideri olarak hareket eder, ekip çalışmasını, katılımı ve yetkilendirmeyi teşvik eden bir kültür geliştirir.

Tablo 10. (Devam)

Co-Creator (Eş Yaratıcı)	Eş Yaratıcılar (yöneticilerin 4% si) derin bir ortak amaç duygusuna sahip, iş birliğine dayalı ekipler ve örgütsel ilişkiler geliştirmeye karardır. Fikir birliğine dayalı karar vermeyi tercih eder. Duygusal dirençleri, diyalog kapasiteleri ve yaratıcı kazan-kazan çözümler üretme yetenekleri ile küresel iş ortamında uzun vadeli başarı için iyi donanımlıdır.
Synergist (Sinerjist)	Çatışmaları tüm taraflar için yararlı çözümlere dönüştüren sinerjik sezgilere sahiptir. Şimdiki zaman merkezli farkındalık kapasitesi gelişmiştir. Kendi çıkarları da dahil olmak üzere, paydaşların çıkar çatışmaları konusunda derin, empatik bir farkındalık geliştirir ve sürdürür (yöneticilerin 1% si).

Not. B. Joiner ve S. Josephs , 2007, John Wiley & Sons, Inc., s.6-11 tarafından yayımlanmış olan "Leadership Agility" adlı çalışmadan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Joiner ve Josephs'in 2007 yılında gerçekleştirdiği araştırma sonuçları yöneticilerin yalnızca 10% sinin katalizör, karşılıklı yaratıcı ve sinerji seviyesinde olduğunu göstermiştir. Joiner ve Josephs'in araştırmasından hareketle, sürdürülebilir başarı için gereken çeviklik düzeyine az sayıda firma yöneticisinin sahip olduğu ifade edilebilmektedir.

Wooten ve James (2008) çalışmasında 2000-2006 yılları arasında iş ortamında yaşanan krizlere firmaların verdiği tepkileri incelemiş ve çevik liderliğin önemine vurgu yapmıştır. Başka bir çalışmada ise, çevik liderlerin kuruluşların küresel rekabet gücünü ve gelecekteki stratejik büyüme planlarını etkilediği belirtilmiştir (Caligiuri, 2013).

Caligiuri'nin görüşünden hareketle, çevik liderler geliştirebilen kuruluşların gelecekte rekabet avantajı elde edebileceğini ifade etmek mümkündür. Hall'e (2014) göre, işin değişen doğası ve dinamiği ele alındığında, çevik liderlik sistemi tasarlamak ve desteklemek kritik öneme sahiptir.

Çevik liderliğin, çevik değerleri takip ederek başarılı bir şekilde uygulanabileceği ifade edilmiştir. Bu değerler cesaret, odaklanma, saygı, açıklık, takdir ve güven olarak belirtilmiştir (Hofert, 2017; Sauter, Sauter & Wolfig, 2018; Böhm, 2019; Theobald vd., 2020).

Çevik liderliğin kurumsal başarı için anahtar bir faktör olduğu belirtilmiştir (Parker vd., 2015; Bushuyeva vd., 2019). Benzer bir ifadeyle, Wan ve Tan (2021) değişimin hızı göz önüne alındığında, çevik liderliğin kurumsal sürdürülebilirlik için yadsınamaz bir öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Chen vd.'ne (2022) göre, bir örgütün gelecekteki zorluk ve fırsatlar karşısında uyum sağlayıp sağlayamaması liderlerin çeviklik düzeyine bağlıdır.

Hızla değişen ve belirsiz ortamlarda liderlik yapılarını ele alan araştırmaların çoğunluğu çevik liderliğe vurgu yapmaktadır (Homey vd., 2010; McKenzie & Aitken, 2012; Lawrance, 2013; Parker vd., 2015; Mergel, 2016; Coleman, 2017; Hayward, 2018; Joiner, 2019; Kostrad, 2019; Abbasi & Ruf, 2020).

Alan yazındaki bu araştırma sonuçlarından hareketle, çevik liderliğin VUCA dünyasında gerekli bir beceri olduğunu ifade etmek mümkündür. Uluslararası çalışmalarda 2000’li yıllardan itibaren ele alınmış bu kavram Covid 19 pandemisiyle birlikte önemini daha fazla hissettirmiştir. Diğer liderlik tarzlarına göre, ön plana çıkan bu liderlik anlayışının sahip olması gereken birtakım beceri, özellik ve nitelikler bulunmaktadır.

1.11. Çevik Liderlikte Temel Nitelikler

Çevik liderlik, VUCA dünyasında örgütlerin ihtiyaç duyduğu etkin liderlik modelidir. Bu liderlik modelinin gerektirdiği temel nitelikler maddeler halinde açıklanmıştır.

- Açık olma: Çeviklik değişime, yeniliklere ve geri bildirimlere (iki taraflı istişare veya görüş alışverişi) açık olmayı gerektirir. Çevik lider değişimi öncelikle kendisi kabul eder ve bu doğrultuda çalışanları cesaretlendirerek değişimi kabul etmelerini sağlar. Yeni gelişmeleri, bilimi, teknolojiyi, mesleki hareketliliği dikkatle takip eder ve vakit kaybetmeden örgüte uyarlar (Highsmith, 2002; Hanson, 2020; Sarıçam, 2017).
- Kabullenme: Çevik lider değişimi bir fırsat olarak görür ve değişim vizyonu yaratır. Tüm çalışanları bu vizyona motive ederek uyum ve birliktelik sağlar (Bellack, 2020; Sarıçam, 2017).
- İşbirliği: Çevik lider hiyerarşiden ziyade işbirlikçi bir ağ oluşturmayı tercih eder. Uygun gördüğü her konuda personelin düşüncesini alır ve fikir alışverişinde bulunur. Ekip çalışmasını merkeze alır. Ekibiyle birlikte kararlar alır ve ekibi yetkilendirir (Zink, 2020; Sarıçam, 2017).
- Sürekli öğrenme: Çevik lider çalışanların öneri ve fikirlerine ilgi gösterir ve değer verir. Farklı bakış açılarından faydalanarak kendini sürekli geliştirir ve yeniler. Pepsi’nin yönetim kurulu başkanı ve CEO’sunun “en güçlü liderler hayatları boyunca öğrenci olanlardır” şeklindeki ifadesi ile bu niteliğin önemi vurgulanmıştır (Franz, 2020; Sarıçam, 2017).

- Dayanıklı olma: Türkçede dayanıklılık olarak ifade edilen “resilience” olumsuz durumlar ve zorluklar karşısında pozitif kalmak, yapıcı olmak ve sağlıklı ruh halini koruyabilmek anlamına gelmektedir. Sorunları çözmek için proaktif bir yaklaşım kullanma yeteneğidir. Ekiplerin ve organizasyonların başarılı olmasında kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerin ve ekiplerin dayanıklılığı psikolojik dayanıklılığı yüksek liderlerle mümkündür. Psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek liderlerin özellikleri; iş birlikçi ruha sahip olma, belirsizliğe tahammül etme ve yeniliklere kolay uyum sağlama, duygusal dengeyi koruma ve kararlı olmaktır (Breen, 2017; Gallotti, 2021; Gleeson, 2021; Abelli, 2021; Güven, 2021).
- Esnek olma: Esneklik adapte olmayı, uyum sağlamayı ve çok yönlü olmayı ifade etmektedir (Gunasekaran vd., 2001). Bu noktada, esneklik ve çeviklik kavramlarının farklı olduğu göz ardı edilmemelidir.
Çeviklik doğru zamanda uyum sağlayabilmektir (Goranson, 1999). Hem kısa dönemli değişimler (talepteki değişimlere bağlı) hem de uzun dönemli (teknolojik ilerleme ve dönüşüm söz konusu) beklenmedik değişimler karşısında başarı için gerekli olan beceriler toplamıdır. Esneklik ise, kısa dönemli ve beklenen değişimler karşısında operasyonel anlamda başarılı olmayı sağlayan beceriler toplamıdır (Jackson ve Johansson, 2003). Çevikliğin alt gereksinimi ya da şartıdır (Kidd, 1994; Goranson, 1999).
- Empati yapma: Empati farklı açılardan değerlendirmeler yapılmasına kapı açar ve daha geniş bir bakış açısı sağlar. Steve Jobs “İnsanları doğru anlamak ve doğru değerlendirmek için önyargılardan arındırılmış empati, iş dünyasında çoğu zaman hayat kurtarır” ifadesini kullanmıştır (Sarıçam, 2017). Empati önemli bir düşünce biçimidir. Çevik liderler olumsuz tepkiler karşısında kendisini personelin yerine koyup, meseleye onun gözünden bakabilmeli, onun gibi düşünebilmeli ve her iki taraf için de en uygun çözümü üretebilmelidir.

Bu niteliklerden hareketle, çevik lider moral ve motivasyon sağlayıcı bir yaklaşımla izlenecek yolu belirleyebilen, insan ilişkilerine önem veren, tolerans ve esneklik sahibi, yaratıcılık ve yenilikçi perspektiflere açık olan, takipçileriyle birlikte sinerji yaratabilen, değişim ve gelişmelere çabuk uyum sağlayabilen ve güven veren kapsayıcı bir liderlik biçimi olarak ifade edilebilir.

2. YÖNTEM

Araştırmada keşfedici sıralı karma yöntem deseni kullanılmıştır. Bu desende, inceleme altındaki örnekleme en uygun ölçme aracı tasarlamak için öncelikle nitel olarak keşfetme ve bu bilgiyi kullanarak geniş bir örneklem ile test edilebilecek ölçme aracı tasarlamak amaçlanır. Araştırmacı nitel bir araştırma ile başlar, veri toplar (mülakatlar aracılığıyla), bulguları analiz eder (katılımcıların bakış açılarını keşfeder), bulgulara bağlı olarak ölçme aracı geliştirir ve daha sonra bu ölçeği evrenden alınan örnekleme uygular (Creswell, çev. 2017).

Bu araştırmanın nitel verileri TR 62 (Adana – Mersin) Bölgesinde özel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin İnsan Kaynakları departmanında görev yapan 40 personelden yarı yapılandırılmış mülakat aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiş, veri doygunluğuna 15 katılımcıda ulaşıldığı tespit edilmiştir. Konuyla ilgili literatürün göz önünde bulundurulması ve elde edilen nitel bulgulardan hareketle, ölçme aracı tasarlanmış ve sonrasında nicel aşamada ölçme aracının geçerlik ve güvenirliği TR 62 Bölgesinde özel sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlardan oluşan geniş örneklem üzerinde online anket formu aracılığıyla test edilmiştir.

2.1. Katılımcılar

TR 62 (Adana – Mersin) Bölgesindeki özel sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın iki farklı örneklem grubu bulunmaktadır. Bir ölçek geliştirme söz konusu olduğunda dikkat edilmesi gereken en önemli husus açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin aynı örneklem ile yapılmamasının gerekliliğidir. Açıklayıcı faktör analizi için toplanan veri ile keşfedilmiş bir yapının doğrulayıcı faktör analizini yapmak, malumu onaylamaktan öteye gidemez (Suhr, 2006).

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) bir yapı oluşturma sürecidir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise yapı ortaya çıkarıldıktan sonra geçerliği sınamaya yöneliktir ve ortaya çıkartılan bu yapının başka ve geniş örneklem üzerinde test edilmesi şarttır (Costello & Osborne, 2005; Erkuş, 2016; Suhr, 2006; Worthington & Whittaker, 2006; Yaşlıoğlu, 2017). Henson ve Roberts (2006) AFA'yı takip eden bir DFA'nın benzer özelliklere sahip yeni bir gruptan elde edilen veri setiyle yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Bu doğrultuda bu araştırmada geliştirilen ölçeğin yapısını ortaya koymak amacıyla 1436 katılımcıdan oluşan örneklem grubunun verileri kullanılmış; AFA sonucunda belirlenen yapının geçerliğine kanıt sağlamak ve gözlenen yapının verilerle ne derece uyumlu olduğunu ortaya koymak amacıyla 3805 katılımcının oluşturduğu farklı bir örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinden DFA çalışması yapılmıştır. AFA ve DFA örneklemlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

AFA ve DFA Örneklemlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	AFA Örneklemini		DFA Örneklemini	
Cinsiyet	Frekans	%	Frekans	%
Kadın	452	31,5	1878	49,4
Erkek	984	68,5	1927	50,6
Medeni Durum	Frekans	%	Frekans	%
Evli	680	47,4	1807	47,5
Bekar	756	52,6	1998	52,5
Eğitim Düzeyi	Frekans	%	Frekans	%
İlkokul/Ortaokul	218	15,2	305	8,0
Lise	466	32,5	968	25,4
Ön Lisans	227	15,8	618	16,2
Lisans	417	29,0	1499	39,4
Yüksek Lisans	102	7,1	333	8,8
Doktora	6	0,4	82	2,2
Kuşak	Frekans	%	Frekans	%
BB Kuşağı (1946-1964)	24	1,7	143	3,8
X Kuşağı (1965-1979)	332	23,1	897	23,6
Y Kuşağı (1980-1999)	937	65,3	2427	63,8
Z Kuşağı (2000 ve üzeri)	143	10,0	338	8,9
Kıdem	Frekans	%	Frekans	%
1 yıldan az	261	18,2	774	20,3
1-5 yıl	689	48,0	1504	39,5
6-10 yıl	285	19,8	770	20,2
11-15 yıl	130	9,1	441	11,6
16 yıl ve üzeri	71	4,9	316	8,3
Sektör	Frekans	%	Frekans	%
İmalat Sanayi	1000	69,6	985	25,9
Hizmetler	110	7,7	1103	29,0
Perakende	55	3,8	228	6,0
Tarım	68	4,7	147	3,9
Hayvancılık	12	0,8	99	2,6
Diğer	191	13,3	1243	32,7
Toplam	1436	100%	3805	100%

2.2. Prosedür

Araştırmanın uygulama bölümüne başlanması için Üniversite Etik Kurulu’ndan araştırma izni alınmıştır (EK-A). Yarı yapılandırılmış mülakatlar dijital kanallar aracılığıyla ve yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Anket formu ise Google Formlar aracılığıyla dijital ortamda hazırlanmış ve anket form bağlantısı katılımcılara dijital kanallar aracılığıyla gönderilerek uygulama yapılmıştır. Anket formunun ilk

bölümünde, araştırmanın kapsamını ve çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığını belirten bir aydınlatma metni yer almaktadır. Aydınlatma metninin altında ise araştırmaya katılıma dair katılımcının rızasını isteyen bir soru bulunmaktadır. Katılımcılar basit tesadüfi yöntem ile seçilmiş olup, sonrasında her bir katılımcının onam ve rızası alınmıştır. İkinci bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği (EK-C), üçüncü bölümde KOMB Ölçeği (EK-D), dördüncü bölümde ise demografik sorular yer almaktadır. KOMB Ölçeğinin bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçek sahibinin onayı alınmıştır.

2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Nitel verilerin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış mülakat formu; nicel verilerin elde edilmesinde online anket formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat formunda Morgan'ın (2020) "The Future Leader" isimli çalışmasından alınan 10 adet açık uçlu soru yer almaktadır.

Online anket formunda araştırmacı tarafından geliştirilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği, Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen KOMB Ölçeği ve demografik sorular yer almaktadır.

2.3.1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Formda yer alan 10 adet soru Morgan'ın 2020 yılında Unilever, Audi, Mastercard, Best Buy, Oracle, Verizon vd. şirketlerde görev yapan CEO ve çalışanların katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasından alınmıştır (Tablo 12).

Tablo 12.

Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formunda Bulunan Sorular

-
- | |
|--|
| S1. Liderliğin geleceğini hangi eğilimlerin etkileyeceğini düşünüyorsunuz? |
| S2. Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken yaklaşımların ne olduğunu düşünüyorsunuz ve neden bu şekilde düşünüyorsunuz? |
| S3. Geleceğin liderlerinin hangi becerilere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz ve neden? |
| S4. Bugünün liderlerini ve önümüzdeki on yılı düşündüğünüzde, sizce temel farklılıklar neler olacak? |
| S5. Geleceğin liderleri için en büyük zorlukların neler olacağını düşünüyorsunuz? |
| S6. Şirketiniz liderlik hakkında ne düşünüyor ve liderlik gelişimi üzerinde çalışıyor mu? |
| S7. Önümüzdeki on yıl içinde lider olmak için hangi becerilere şirketinizin ihtiyacı olacağını düşünüyorsunuz? |
| S8. Liderliği nasıl tanımlıyorsunuz? |
| S9. Liderliğin geleceği hakkında eklemek istediğiniz başka bir şey var mı? |
| S10. Daha etkili bir lider olmak için kullanılması gereken teknikler nelerdir? |
-

Not. J. Morgan, 2020, Wiley tarafından yayımlanmış olan "The Future Leader" adlı çalışmadan yararlanılarak yazar tarafından uyarlanmıştır.

Bu araştırmada, İnsan Kaynakları departmanında görev yapan personellerin sorulara vermiş olduğu yanıtlara uygulanan nitel analizden elde edilen kelime bulutu ve ağ analizi sonuçları Tablo 13'te özetlenmiştir.

Tablo 13.

Yarı Yapılandırılmış Mülakatlardan Elde Edilen Sonuçlar

Sorular	Sonuçlar	
	Ağ Analizi	Kelime Bulutu
S1.	Liderliğin geleceğini etkileyen eğilimler yapay zeka, dijitalleşen dünya, küreselleşme, değişim olarak belirtilmiştir.	Liderliğin geleceğini etkileyen eğilimlerde, öne çıkan faktörün “teknoloji” olduğu tespit edilmiştir.
S2.	Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken yaklaşımlar vizyon sahibi, çok yönlü, fütürist, bütünleştirici, dönüşüm odaklı, başarı odaklı, yeniliklere açık ve hemen uyum sağlayan, insanların potansiyelinden en iyi şekilde faydalanma olarak belirtilmiştir.	Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken yaklaşımlarda, öne çıkan faktörlerin “yenilikçilik” ve “açıklık” olduğu tespit edilmiştir.
S3.	Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken beceriler geleceği öngörebilme, değişime açık olma, değişime hızlı ayak uydurma, hızlı kararlar alabilme, hatalara karşı tolerans sahibi olma, teknolojiyi doğru kullanma, yaratıcılık, değişime direnen ekiplerlerini cesaretlendirme, risk yönetimini yapabilme olarak belirtilmiştir.	Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken becerilerde öne çıkan faktörlerin “değişime açık olma”, “empati yapma” ve “iyi bir iletişim becerisine sahip olma” olduğu tespit edilmiştir.
S4.	Bugünün liderleri ve gelecek on yıl düşünüldüğünde temel farklılıklar yapay zekayı süreçlere dahil etme, yeni teknolojiler karşısında çeviklik, dijital dönüşüme öncülük etme, çalışanlara önem verme olarak belirtilmiştir.	Verilen yanıtların çeşitlilik göstermiş olması sebebiyle, öne çıkan bir faktör tespit edilmemiştir.
S5.	Geleceğin liderleri için en büyük zorluklar sürekli gelişen teknoloji, eş zamanlı olarak hızlı değişime uyabilme, pandemi dönemlerinde ortaya çıkacak krizleri yönetme, kuşak farklılıklarını yönetme, siber saldırılar olarak belirtilmiştir.	Verilen yanıtların çeşitlilik göstermiş olması sebebiyle, öne çıkan bir faktör tespit edilmemiştir.
S6.	Liderlik hakkındaki düşünceler güven inşa edebilen, iletişimi kuvvetli, insanları motive edebilen, çalışanlarını dinleyen, birliktelik inşa eden, değişimlere adapte olabilen olarak belirtilmiştir.	Liderlik hakkındaki düşüncelerde öne çıkan faktörlerin “kendini sürekli geliştirme” ve “takım çalışmasını benimseme” olduğu tespit edilmiştir
	Liderlik gelişimi üzerinde yapılan çalışmalar lider yetiştirme ve gelişim programları, teknoloji tabanlı eğitimler, etkili konuşma ve iletişim eğitimleri, sık sık yapılan toplantılar ve kriz yönetimi, küçük ekipler oluşturarak çalışanlarla maksimum verimi sağlama olarak belirtilmiştir.	Verilen yanıtların çeşitlilik göstermiş olması sebebiyle, liderliğin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar için öne çıkan bir faktör tespit edilmemiştir.
S7.	Gelecek on yıl içinde lider olmak için işletmelerin ihtiyacı olacak beceriler değişime açık, değişime kolay adapte, yenilikçi, teknolojiye hakim, ileri görüşlü, gelişmeye açık, birçok alanda donanımlı liderler olarak belirtilmiştir.	Gelecek on yıl içinde lider olmak için işletmelerin ihtiyacı olacak becerilerde öne çıkan faktörlerin “değişime açıklık”, “çok yönlülük” ve “değişimlere kolay adapte olma” olduğu tespit edilmiştir

Tablo 13 (Devam)

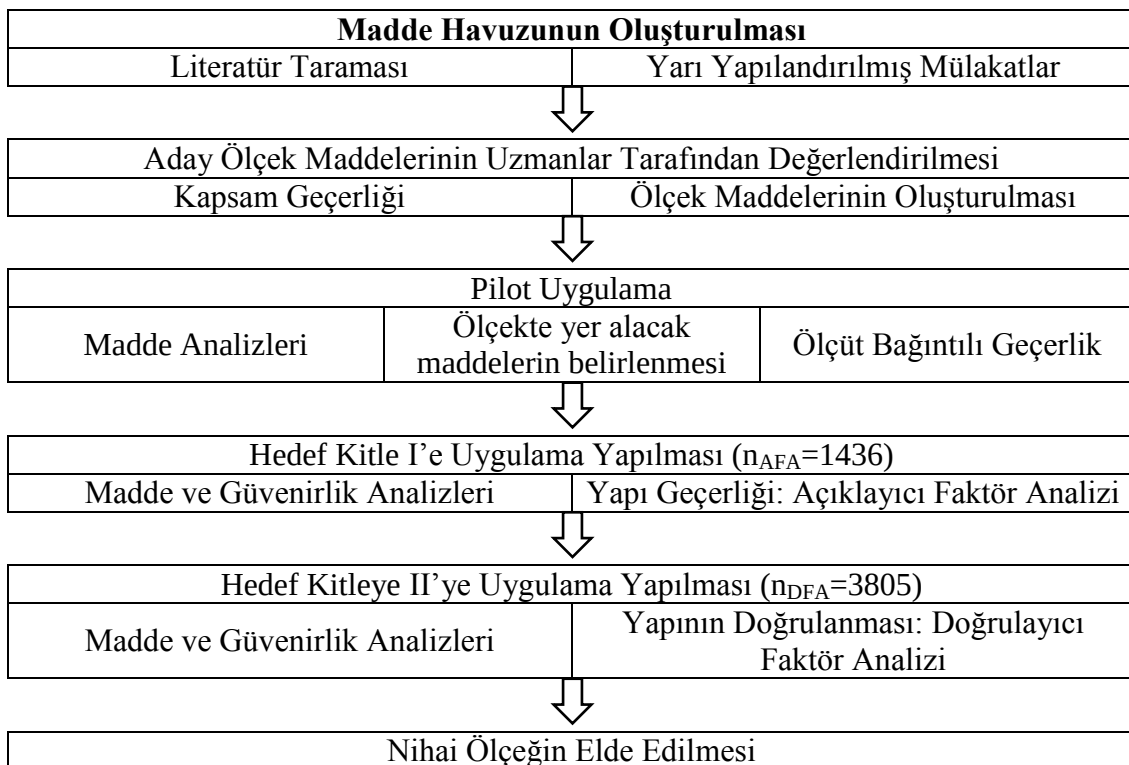
S8.	Liderliğin tanımı yol gösteren, etkin ve etkili iletişime sahip, hal ve davranışlarıyla örnek, dijital çağa ekibini hazırlayabilen, hızla değişen koşullara uyum sağlayabilen, hızlı düşünen ve karar alabilen, çok yönlü özelliklere sahip, değişim ve yeniliklere cesaretle adım atan, çalışanları bir arada tutabilen, öngörü sahibi olarak belirtilmiştir.	Verilen yanıtların çeşitlilik göstermiş olması sebebiyle, öne çıkan bir faktör tespit edilmemiştir.
S9.	Liderliğin geleceği hakkında ek görüşler hiyerarşik yönetim tarzından uzak, kolektif zeka, sürekli daha iyiye ulaşma, bilgi ve beceri odaklılık, insan odaklılık olarak belirtilmiştir.	Verilen yanıtların çeşitlilik göstermiş olması sebebiyle, liderliğin gelişimi üzerine yapılan çalışmalar için öne çıkan bir faktör tespit edilmemiştir.
S10.	Daha etkili bir lider olmak için kullanılması gereken teknikler koçluk, mentorluk, duygusal zeka, geri bildirimlerde bulunmak, ileriye gören, yeniliklere açık bir vizyon sahibi olmak, çalışanları cesaretlendirmek, teknolojiyi takip ederek aktif kullanmak, gelişime odaklılık, çalışanların yaratıcılığını güçlendirmek olarak belirtilmiştir.	Daha etkili bir lider olmak için kullanılması gereken tekniklerde öne çıkan faktörlerin “yeniliklere açıklık”, “koçluk” ve “etkili iletişim” olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin geliştirilmesinde izlenen aşamalar Şekil 2’de özetlenmiş ve başlıklar halinde detaylı olarak açıklanmıştır.

Şekil 2.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesinde İzlenen Aşamalar



2.3.2.1. Madde Havuzunun Oluşturulması

Değişken, belirsiz ve kaotik yapıdaki iş ortamı ve koşullarında liderliği ele alan araştırmalar çevik liderlik becerilerine gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Saha çalışanlarındaki algının literatür ile uyumlu olup olmadığını keşfetmek amacıyla, çeşitli sektörlerde görev yapan çalışanların görüşleri alınmıştır.

Bu kapsamda, algının ne yönde olduğu mülakat formunda yer alan sorular (S1, S4, S5, S6, S8, S9) aracılığıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Geleceğin liderlerinin sahip olması gereken yaklaşımlar, beceriler ve daha etkili bir lider olmak için kullanılması gereken tekniklerin sorulduğu bu sorulara belirtilen görüşlerin literatürle uyumlu olarak çevik liderliği yansıttığı tespit edilmiştir. Yapılan literatür taraması ve mülakatlardan elde edilen sonuçlara dayalı olarak ölçek maddeleri yazılmış ve madde havuzu oluşturulmuştur.

2.3.2.2. Kapsam Geçerliğinin İncelenmesi

Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği, ölçülmek istenen davranışın (özelliğin) ölçmede içerik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmede kullanılan mantıksal bir yöntem, uzman görüşüne başvurmaktır. Uzmandan beklenen, testin taslak formunda yer alan maddeleri kapsam geçerliği bakımından değerlendirmesidir. Uzman görüşlerine göre kapsam geçerliğinin hesaplanması doğrultusunda taslak testin içindeki maddelerin ölçekte olması ya da olmamasına dayalı istatistiksel bir analizdir. Uzman görüşleri açık ve/veya kapalı uçlu sorulardan oluşan bir uzman değerlendirme formundan yararlanılarak alınabilir. Uzman değerlendirme formunda, maddenin uygunluğuna ilişkin cevaplar üçlü veya dörtlü derecelendirme kullanılarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2016; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021). İçerik veya uygunluk açısından derecelendirilen her bir madde için hesaplama yapılır (Lawshe, 1975; Davis, 1992).

Bu araştırmada geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliğinin test edilmesinde Davis tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknikte uzman görüşleri dörtlü derecelenmektedir; (a) madde özelliği temsil ediyor , (b) maddenin biraz düzeltilmeye ihtiyacı var , (c) maddenin oldukça düzeltilmeye ihtiyacı var , (d) madde özelliği temsil etmez. Bu teknikte en az üç en fazla 20 uzman önerilmektedir. Ölçekteki her bir aday madde için (a) ve (b) seçeneğini işaretleyen uzmanların sayısı toplam uzman sayısına bölünerek, maddeye ilişkin kapsam geçerlik indeksi (KGİ) elde edilir. Elde edilen KGİ indeksinin

0,80'den büyük olması maddenin kapsam geçerliği açısından yeterli olduğunu göstermektedir (Davis, 1992).

Madde havuzunda yer alan ifadeler dörtlü derecelendirme skalasında hazırlanarak dört alan uzmanının görüş ve değerlendirmesine sunulmuştur. 4 uzman tarafından bildirilen görüşlere dayalı olarak her madde için KGİ indeksleri hesaplanmıştır. KGİ sonuçları ile uzman öneri ve düzeltmeleri doğrultusunda 30 ifadeli bir ölçme aracı ortaya konulmuştur. Ölçme aracının teorik yapısı ise, üç alt boyutta sınıflandırılmıştır.

Liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan, örtüşen faaliyetlerdir ve liderlik yöneticilik becerilerini de gerektirmektedir. Bu durum yönderlik olarak türetilen bir kavramla ile ifade edilebilmektedir. Personelin işe ve iş yerine uyumunu kolaylaştırma, personele motivasyon kazandırma, hedef belirleme ve yön tayin etme yönderlerin çalışma sahasına girer. Burada yönetim ve organizasyon kabiliyetinin gelişmiş olması gerekir. Bunun için temel basamaklar ise, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontroldür (Sarıçam, 2017).

Planlama hedeflenen sonuca varmak için ortaya konulan bir çeşit yol haritasıdır ve bu sonuca ulaşmak için birçok kaynaktan faydalanılacaktır. Bu kaynakların organizasyonu, düzenlenmesi ve haritalandırılması anlamına gelmektedir. Planlama ve organize etmenin ardından işin ve takımın her bakımdan kontrol altına alınması yöneltmenin kapsamına girmektedir (Sarıçam, 2017). Bu kapsamda, örgütleme bir planlama faaliyeti olarak değerlendirilmiş ve ölçek planlama, yöneltme, kontrol olmak üzere üç alt boyutta tasarlanmıştır.

2.3.2.3. Pilot Uygulama

30 madde ile son hali verilen ölçek hedef kitleyle benzer özelliklere sahip 50 katılımcıdan oluşan gruba uygulanarak pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma için 30 ile 50 arasında katılımcı sayısının yeterli olduğu belirtilmiştir (Şeker ve Gençdoğan, 2014). Pilot uygulamada ölçeğin iç tutarlığı ve maddelerin ölçek ile uyumu hakkında bilgi elde edilmesi amaçlanır. Ölçeğin iç tutarlık düzeyi ile madde-toplam korelasyonları incelenir. Bu süreçte özellikle üzerinde durulması gereken husus pilot uygulamada elde edilen Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde bir değere sahip olup olmadığının incelenmesidir. Eğer 0,70 ve üzerinde bir değere sahip ise ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu söylenebilir (Seçer, 2015).

Pilot uygulama sonucunda elde edilen iç tutarlık katsayısı 0,984 olarak hesaplanmıştır. Bu değer pilot uygulama aşamasında ölçeğin yeterli iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

İç tutarlık değerinin yeterli olduğunun tespit edilmiş ve madde toplam korelasyon değerlerinin 0,475(en düşük)-0,909(en yüksek) arasında değişiklik gösterdiği gözlemlenmiştir. Maddelerin her birinin ölçeğin bütünüyle olan uyum düzeyinin yeterli olduğu görülmüştür. Madde-toplam test korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmiştir (Kline, 2000).

Madde toplam korelasyonları ile birlikte madde ayırt ediciliği alt 27% ve üst 27% lik dilimlerde yer alan grupların puan ortalamaları bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılarak incelenmiş ve karşılaştırma sonucunda alt ve üst grup madde puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$; $p<0,001$). Maddelerin her birinin ayırt edicilik güçlerinin olduğu tespit edilmiştir.

2.3.2.4. Ölçüt Bağıntılı Geçerliğin İncelenmesi

Pilot uygulama ile gerçekleştirilen madde ve güvenirlik analizleri sonucunda 30 madde ile son şekli verilen ölçeğin dış ölçüte göre geçerliği “Eşzaman Geçerliği” yöntemiyle test edilmiştir. Eşzaman geçerliğinde, geliştirilmek istenilen ölçekten alınan puanlarla aynı kişilerin aynı davranışı veya ilişkili bir başka davranışı ölçen bir ölçekten aldıkları puanlar arasındaki korelasyona bakılır. Bu noktada önemli olan ölçüte ait puanların geliştirilmek istenilen ölçekten elde edilen puanlar ile aynı veya yakın zamanda sağlanmış olmasıdır. Eşzaman geçerliği, benzer ölçekler geçerliği veya uyum geçerliği olarak da bilinir (Büyüköztürk, 2016).

Bu kapsamda, birebir aynı kişilerden oluşan 50 katılımcının Liderlik Davranış Ölçeğine ait mevcut verileri ile pilot uygulamadan elde edilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine ait veriler arasındaki korelasyon incelenmiştir. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği ile Liderlik Davranış Ölçeği arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ($r=0,692$, $p<0,001$).

Ölçüt bağıntılı geçerlikte, ölçek ve ölçüt arasındaki korelasyon katsayısı geçerlik katsayısı olarak ifade edilebilir. Her iki ölçeğin ilgili yapıları arasında beklenen yöndeki ve miktardaki ilişkiler bu geçerliğe kanıt oluşturur (Erkuş vd., 2017). İki ölçek arasındaki katsayı beklenildiği üzere pozitif yönde, orta seviyede ve güçlü anlamlılık düzeyindedir (Tablo 14).

Tablo 14.*Ölçüt Bağlantılı Geçerliliğine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (n=50)*

	Ort.	Ss.	1	2
1. Çevik Liderlik Becerisi Algısı	140,80	25,70	1	
2. Liderlik Davranış Ölçeği	123,46	23,62	0,692***	1
*p< ,05; **p< ,01; ***p< ,001				

2.3.2.5. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Madde Analizi

Ölçek maddeleri, korelasyonlara dayalı (madde-toplam korelasyonları) ve iç tutarlık ölçütüne dayalı (27% alt ve üst grup ortalamaları farkı) madde analizleri ile büyük örnekleme incelenmiştir. Madde-toplam test korelasyonu ölçekteki her bir maddenin toplam puan ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bir maddeden alınan puanlarla tüm ölçekten alınan puanlar pozitif yönde ve “yeterince yüksek” bir korelasyon gösteriyorsa, o madde ayırt edici (geçerli) kabul edilir ve analize alınır. Bu durum ölçme aracının iç tutarlılığının da yüksek olduğunu göstermektedir (Erkuş, 2016; Büyüköztürk, 2015). Ebel (1965) madde toplam test korelasyon katsayılarının 0,40 üzerinde ise çok iyi ayırt edici olduğunu belirtmiştir. Tablo 15’de bütün maddelerin madde toplam test korelasyon değerleri ile ayırt edicilik güçlerini gösteren bağımsız grup t-testi sonuçları yer almaktadır.

Katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevapların madde-toplam test korelasyon değerleri incelenmiş ve 0,40’ın altında kalan madde olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 15). Tüm maddelerin madde-toplam test korelasyon değerlerinin 0,696 ile 0,837 arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Madde geçerliğini irdelemede kullanılan bir diğer iç ölçüt ise, testin toplam puanlarına göre oluşturulan alt 27% ve üst 27% lik grupların madde ortalama puanları arasındaki farkların “bağımsız gruplar için t testi” ile karşılaştırılmasıdır (Büyüköztürk, 2015). Bu yöntemde göre, her madde için (toplam puan açısından) alt ve üst grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı ve t değerleri pozitif olmalıdır (Erkuş, 2016). Analiz sonuçları maddelerin bireyleri ölçülen davranış bakımından ne derece ayırt ettiğini gösterir. Anlamlılık düzeyinin grup büyüklüğü arttıkça ,01 veya ,001 seçilmesi önerilir (Büyüköztürk, 2015).

Ölçekte yer alan maddelerin ayırt ediciliklerinin belirlenmesi amacıyla ölçekten elde edilen ham puanlar yüksekten düşüğe doğru sıralanmış (sort), grubun en üst ve en alt 27%’lik dilimi belirlenmiş, her maddenin üst ve alt 27% gruplardaki puan ortalamaları bağımsız grup t-testi uygulanarak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda alt ve üst

grup madde puanlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak 0,001 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 15). Bu bulgulardan hareketle, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek ve istenen niteliği ölçmesi bağlamında ayırt edici olduğu görülmüştür.

Ölçeğin geneline ilişkin Cronbach's Alpha değeri ise 0,978 olarak hesaplanmıştır. Kline (2009) Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olmasının güvenilirlik için yeterli olduğunu belirtmiştir.

Tablo 15.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları (n=1436)

	Madde Toplam Puan Korelasyonu	t (Alt % 27**-Üst %27**)	p değeri (Alt % 27**-Üst %27**)
P1-Değişime ve değişimin hızına süratle ayak uydurabilir.	0,731	28,429	0,000***
P2-Yeni fikirlerle, yaklaşımlara ve yöntemlere açıktır.	0,700	27,361	0,000***
P3-Farklı bakış açıları, görüş ve fikirleri öğrenmek için isteklidir.	0,696	27,167	0,000***
P4-İş ortamını etkileyen küresel değişimleri çok yönlü olarak takip eder.	0,715	29,289	0,000***
P5-Dijital teknolojileri etkin olarak kullanır.	0,689	28,227	0,000***
P6-Çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutarak bilgiyi paylaşır.	0,750	31,961	0,000***
P7-Belirsizlikler karşısında hızla tepki verebilecek tedbirler geliştirir.	0,735	30,825	0,000***
P8-İnsan odaklı kararlar verir.	0,768	28,946	0,000***
P9-Çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlar.	0,780	33,797	0,000***
P10-Herkese söz söyleme hürriyeti tanır.	0,752	33,201	0,000***
P11-Bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.	0,707	28,281	0,000***
Y12-İş yerinde değişimin öncüsüdür.	0,799	33,075	0,000***
Y13-Çalışanları yetki vererek güçlendirir.	0,804	33,994	0,000***
Y14-Çalışanlarla etkili iletişim kurar.	0,817	34,460	0,000***
Y15-Koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.	0,805	33,812	0,000***
Y16-Psikolojik dayanıklılığa sahiptir.	0,705	28,209	0,000***
Y17-Değişken, belirsiz ve karmaşık ortamlarda çalışanları cesaretlendirir.	0,808	33,845	0,000***
Y18-Çalışanların, "değişimi" fırsat olarak görmelerini sağlar.	0,788	34,731	0,000***
Y19-Çalışanlara ilham verir.	0,821	34,297	0,000***
Y20-Çalışanların değişime uyum sağlamalarında önderlik eder.	0,837	35,070	0,000***
Y21-Çalışanları yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye teşvik eder.	0,813	33,934	0,000***

Tablo 15. (Devam)

	Madde Toplam Puan Korelasyonu	t (Alt % 27**-Üst %27**)	p değeri (Alt % 27**-Üst %27**)
Y22-Çalışanlara yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak fırsatlar sunar.	0,824	34,958	0,000***
Y23-Çalışanların hesaplanmış riskler olarak deneyim kazanmalarını sağlar.	0,798	34,280	0,000***
Y24-Çalışanların kendi kendine düşünme, karar alma ve harekete geçmelerini teşvik eder.	0,792	32,703	0,000***
Y25-Her bir çalışanın verimliliğini bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimlerle geliştirir.	0,785	32,907	0,000***
Y26-Sürekli verimlilik için çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zindeliklerini destekler.	0,804	33,489	0,000***
K27- Çalışanların kendisi hakkında geri bildirimde bulunmasını teşvik eder.	0,791	32,787	0,000***
K28-Çalışanların hata yapmalarına imkan tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.	0,741	32,186	0,000***
K29- Müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlarının deneyimlerinden faydalanır.	0,762	29,775	0,000***
K30- Düzenli olarak ve gerektiği anda süratli geri bildirim verir.	0,710	27,501	0,000***
Cronbach's Alpha=0,978			
n = 1436, ** n ₁ = n ₂ =387, *** p < 0,001 için anlamlı değerler			

2.3.2.6. Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Yapı Geçerliğinin İncelemesi

Açııklayıcı Faktör Analizi yapılabilmesi için verilerde tek ve çok değişkenli uç değerlerin bulunmaması önemlidir (Field, 2009). Bu sebeple AFA uygulanmadan önce veri setinde tek değişkenli uç değerlerin olup olmadığı Box Plot (Kutu Grafiği) grafiği incelenerek kontrol edilmiştir. AFA örneklemine ilişkin kutu grafiğine bakıldığında, 43 uç değer olduğu gözlemlenmiş ve daha doğru bir ölçüm elde etmek amacıyla bu değerler veri setinden çıkartılmıştır. Uç değerler çıkartıldıktan sonra değerlendirilecek 1393 veride ise herhangi bir aşırı uç/uç değer gözlenmemiş ve 1393 veri ile faktör analizi uygulaması yapılmasına karar verilmiştir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği istatistiksel testler ve grafiksel yöntemler ile değerlendirilmiştir. SPSS’de normallik testi “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” testlerine göre değerlendirilir. Ancak likert tipi ölçeklerde ve özellikle büyük örnekleme sahip verilerde bu testler sağlıklı sonuçlar vermemektedir. Bu nedenle sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda genellikle bu testler dikkate alınmaz ve normal dağılım “Skewness ve Kurtosis” (Çarpıklık ve Basıklık) değerlerine göre tespit edilir

(Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021). Bu araştırmada AFA ve DFA örneklemelerinin büyük olması ($n_{AFA}=1436$; $n_{DFA}=3805$) ve geliştirilen ölçeğin likert tipi olması sebebiyle istatistiksel testler olarak Çarpıklık ve Basıklık değerleri; grafiksel olarak Q-Q Plot grafiği dikkate alınmıştır.

AFA örneklemindeki ($n=1393$) ölçek verilerinin Skewness (çarpıklık) değerinin $-,592$, Kurtosis (basıklık) değerinin $-,114$ olduğu görülmektedir. Bu değerler verinin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Hair vd. (2013) “Skewness ve Kurtosis değerlerinin ± 1 aralığında olmasının verilerin normal dağılıma sahip olduğu anlamına geldiğini belirtmiştir. Q-Q Plot grafiği incelendiğinde, verilerin normal dağılımı gösteren dikey doğrusal çizgiye yakın olduğu gözlenmiştir.

2.3.2.7. Açıklayıcı Faktör Analizi ile Yapı Geçerliğinin Ortaya Konulması ve Güvenirliğin İncelenmesi

Maddeler (gözlenen değişkenler) arasındaki ilişkileri hesaplamayı sağlayan AFA’da, değişkenler kümesi için temel faktörleri ve gizil değişkenleri belirlemeye yönelik bir işlem söz konusudur. Bir ölçek geliştirme sürecinde AFA, açıklayıcı bir ilk adım olarak kullanılırken, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise AFA’da tanımlanan yapının yeni bir örnekte çalışıp çalışmadığını kontrol etmede ikinci adım olarak kullanılabilir. AFA ve DFA ortak faktör model tabanlıdır (Harrington, 2009; Brown, 2006, akt. Erkorkmaz vd., 2013; Büyüköztürk, 2016). Ortak faktör analizinin (common factor analysis) temel amacı gizli (latent) olarak adlandırılan değişkenleri ortaya koymak ve orijinal ifadeler altında yatan yapıyı çıkartmaktır (Büyüköztürk, 2002).

Literatür incelendiğinde temel eksenler analizinin (principal axis factoring) aynı zamanda ortak faktör analizi, temel faktör analizi veya sadece faktör analizi olarak adlandırıldığı ve hepsinin aynı analiz türünü tanımladığı görülmektedir. Temel faktör analizi yöntemi, faktör analizinde en çok tercih edilen yöntemdir (Harman, 1967, akt. Karaman, 2015).

Temel Bileşenler Analizi ise gerçek faktör analizi tekniği değildir. Diğer tekniklerden en önemli farkı değişkenlerin birkaç bileşende özetlenmesi, örtük yapıların merak edilmemesi, paylaşılan varyansın özgül ve hata varyansına ayrılmadan analiz yapılmasıdır (Fabrigar vd., 1999; Costello & Osborne, 2005; Erkuş, 2016).

Tabachnick ve Fidell (2001) tek ve hata değişkenliği ile bozulmayan teorik çözümlerle ilgileniliyorsa Faktör Analizinin, veri setinin deneysel özeti isteniliyorsa denklemsel işlemleri ve hesaplanması kolay olan Temel Bileşenler Analizinin

kullanılmasını belirtmiştir. Temel bileşenler analizinin temel amacı her bir bileşenle veri setinden azami varyansı çıkartmaktır. Temel bileşenler analizinde ortaya çıkan faktörler arasında yüksek derecede ilişki olması beklenmez, başka bir ifadeyle ortaya çıkan faktörler birbirinden bağımsızdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Tatlıdil (1992) temel bileşenler analizini, değişkenler arası bağımlılık yapısının yok edilmesi ve/veya boyut indirgeme amacıyla kullanılan ayrı bir analiz tekniği olarak ifade etmiştir. Harrington (1999) da temel bileşenler analizinin ayrı bir analiz olarak belirtmekle birlikte, AFA ve DFA'nın aksine temel bileşenler analizinin ortak faktör modeli tabanlı olmadığını ve DFA için AFA'dan elde edilen sonuçların temel bileşenler analizinden elde edilen sonuçlara kıyasla daha esas olduğunu ifade etmiştir.

Bu kapsamda geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliğini tespit etmek amacıyla temel eksenler analizi (principal axis factoring) yöntemi tercih edilmiştir. Analizin iki avantajı bulunmaktadır. Bunlardan ilki bu analizin yaygın olarak kullanılmasıdır. İkinci avantaj ise ortak faktör varyansı, özgül ve hata varyansları çıkartılarak analiz edilmesi sebebiyle bu tekniğin faktör analizi modeline uyması ve bu sayede azami varyansın ortaya konulabilmesidir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Geliştirme aşamasındaki bir modelin hata ve özgül varyanstan arındırılması önceliklidir (Yaşlıoğlu, 2016).

30 maddelik ölçeğin yapısal ve faktöriyel özelliklerini ortaya çıkartmak için Temel eksen faktörleme (principal axis factoring) seçilerek AFA uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu ilk aşamada ölçek maddeleri arasındaki korelasyon matrisi ve ters imaj (anti-image) korelasyon matrisi incelenerek değerlendirilmiştir. Korelasyon matrisleri incelendiğinde, maddeler arasındaki korelasyon matrisindeki katsayılarının 0,30'dan büyük olduğu (en düşük 0,38-en yüksek 0,64) görülmüştür. Anti-image Correlation matrisinde diagonalde yer alan tüm korelasyon değerlerinin sağ üst köşesinde "a" harfi görünmektedir. Bu değerler her bir maddenin MSA değerleridir. Bu değerlerin 0,50'den az olması durumunda ilgili madde analizden çıkarılmalıdır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016). Anti-image korelasyon matrisi incelendiğinde, köşegen üzerindeki tüm bu değerlerin 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir.

Bu kapsamda analize dahil edilen tüm madde verilerinin faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizine uygunluk konusundaki bir sonraki test KMO ve Bartlett Testleridir. Örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygunluğunu tespit etmek amacıyla yapılan KMO testi sonucunda, KMO değerinin 0,977 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu örneklemde elde edilen verilerin faktör analizine uygun

olduğunu göstermektedir. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir (Büyüköztürk, 2002). Fakat derinlemesine bir yorum yapabilmek için değişkenlerin tek tek uygunluklarına da bakmak gereklidir. 0,50'nin altında kalan KMO değerli ifadeler araştırmadan çıkarılmalı ve faktör analizine o şekilde devam edilmelidir. Ters imaj korelasyon matrisinde bu değerler hesaplanmaktadır (Hair vd., 2009).

Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2_{(435)}=31102,479$; $p<,01$). “Bartlett testi daha önceki korelasyon matrisini genel olarak incelemekte ve bu korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığına bakmaktadır. İstenilen durum bu testin anlamlı çıkmasıdır” (Yaşlıoğlu, 2017, s.75). Anlamlı sonuç elde edilmesi ile korelasyon matrisinden faktör çıkarılabileceği sonucuna varılmaktadır (Şencan, 2005). Ayrıca bu testin anlamlı olması ile verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016).

Ölçeğin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel eksenler analizi (principal axis factoring) seçilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, maddelerin ortak faktör varyanslarının (communalities) 0,449 ile 0,636 arasında değiştiği gözlenmiştir. Herhangi bir maddenin tüm faktörlere verdiği faktör yüklerinin kareleri toplamı ortak varyansı (communality) verir. Bir madde için ortak faktör varyansının 1'e yaklaşması varyansa yaptığı katkının yüksek olduğunu gösterir. Çok faktörlü desenlerde, ortak faktör varyansının hesaplanması önemlidir (Erkuş, 2016; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Faktör analizinde, bu yük değerlerinin 0,40 ve daha yüksek olması iyi bir ölçü olarak kabul edilmektedir (Costello&Osborne, 2005; Güriş ve Astar, 2015). Ölçek maddelerinin ortak faktör yüklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

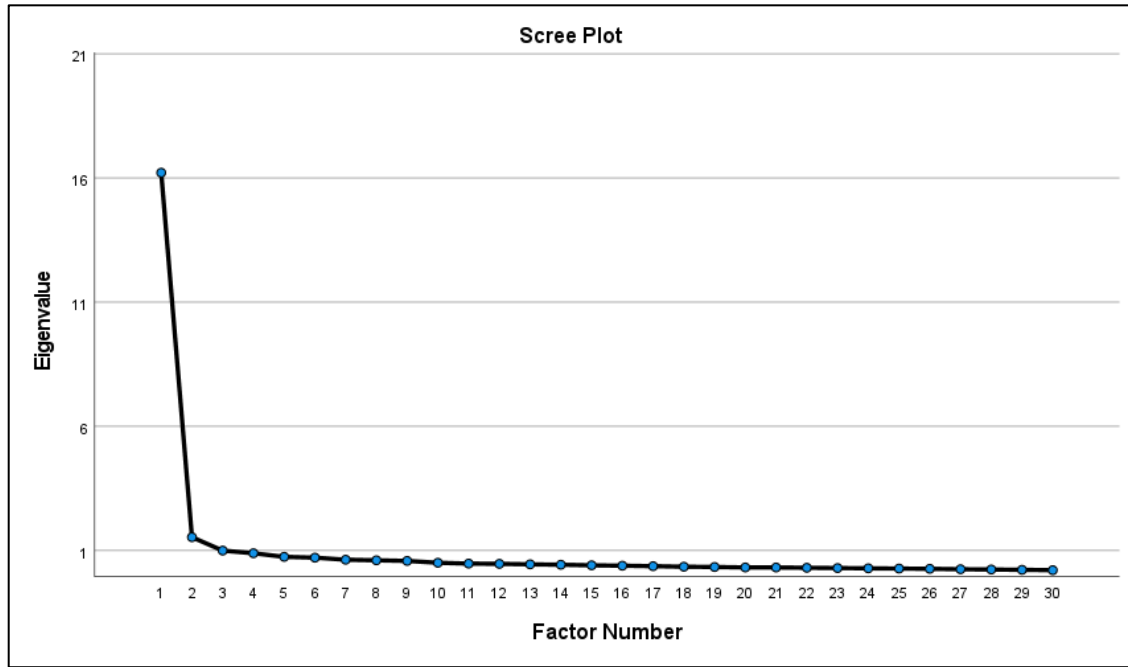
Analize alınan 30 madde için öz değeri 1'in üzerinde olan iki faktör olduğu tespit edilmiştir. İki faktörlü yapı tarafından açıklanan varyans 56,246 % olarak bulunmuştur.

Genel bir kural olarak AFA'da tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın çok boyutlu ölçeklerde en az 50% olması belirtilmiştir (Streiner, 1994). Birinci faktör varyansın 52,605% sini, ikinci faktör 3,641% sini açıklamaktadır. İkinci faktörün açıklanan varyansa katkısının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple iki faktör kararı verilmeden önce “Scree plot” grafiğinin de (yamaç birikinti grafiği) incelenmesi gerekmektedir.

Grafikte plato ya da düzleşme başladığı noktadan sonraki faktörlerin açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı ifade edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016). Grafikte yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör önemli faktör sayısını verir (Büyüköztürk, 2002). Grafik 1’de yer alan birinci noktada yüksek ivmeli bir düşüş gözlenmektedir, ikinci noktada da daha az olmakla birlikte ivmeli bir düşüş gözlenmektedir. Üçüncü ve sonraki faktörlerde grafiğin genel gidişi yatay olup, eğim benzerdir. Yaşlıoğlu (2017) ise, faktör sayısının belirlenmesinde kullanılabilecek “toplam varyansın yüzdesi” kriterinde, her ilave faktörün toplam varyansın açıklanmasına katkısının 5% altına düştüğünde maksimum faktör sayısına ulaşılmış olduğunu ifade etmiştir. Kaiser ölçütü (öz değer>1), Catell’in (1978) yamaç grafiği testi (scree test) ve toplam varyansın yüzdesi ölçütleri dikkate alınarak önemli faktör sayısının iki olarak tanımlanmasına karar verilmiştir.

Grafik 1.

Ölçeğin AFA Analizine İlişkin Yamaç Serpinti Grafiği (n=1393)



Ortaya çıkan bu yapının faktörlü bir yapı mı ya da bileşenli bir yapı mı olduğuna ilişkin kontroller sağlanmıştır. Erkuş’a (2016) göre, ayrı ayrı toplanabilen ve aynı zamanda birbiriyle toplanan özelliklere bileşen, farklı özelliklerinden dolayı toplanamayan ayrı özelliklere de faktör demek doğru ölçümler elde edilmesi açısından çok önemlidir. Ancak “bu, bileşenli bir yapı için Temel Bileşenler Analizi yapılacağı anlamına gelmemelidir” (s.107).

Bir yapının ayrıık veya bileşenli olup olmadığının göstergeleri hesaplanan madde-ölçek korelasyonları ile döndürmesiz ortaya çıkarılan 1.faktör yüklerinden de anlaşılabilir. Eğer madde-ölçek korelasyonlarının katsayılarının tümü pozitif ve düşük/orta düzeyde; 1.faktörün öz değeri ve açıkladığı varyans çok yüksek; 1.faktöre maddelerin verdiği yükler pozitif; alt bileşenlerin tüm ölçekle korelasyonu birbirleriyle olandan daha yüksek; ölçeğin tümünün içtutarlılığı yüksek ise bileşenli bir yapıdan söz edilebilir. Eğik döndürme tekniklerine başvuru, faktörler arasındaki korelasyon katsayılarını inceleyerek de bileşenli yapı sonucuna ulaşılabilir (Erkuş, 2016, s.107).

Döndürme öncesinde ölçeğin madde-ölçek korelasyon katsayılarının tümünün pozitif ve orta düzeyde (0-62 ile 0,76 değerleri arasında) olduğu; 1.faktörün öz değeri ve açıkladığı varyansın çok yüksek; 1.faktöre maddelerin verdiği yüklerin pozitif olduğu gözlemlenmiştir.

Döndürme metodu olarak eğik döndürme yöntemlerinden Promax tercih edilmiştir. Analiz sonucunda faktörler arasında korelasyon değerinin 0,785 olduğu gözlemlenmiştir. Faktörler arasındaki korelasyon değeri 0,30'dan büyük olduğunda faktörlerin birbirleriyle ilişkili olduğu kabul edilmektedir ve bu tür durumlarda faktörlerin ilişkili olmasına izin veren eğik döndürme teknikleri (promax veya direct oblimin) kullanılması gerekmektedir (Bursal, 2019). Promax büyük ve karmaşık veride daha etkilidir (Gorsuch, 1983). Eğik döndürme uygulandığı durumda sonuçların gelecekte daha genellenebilir olması tercih ediliyorsa promax yöntemi kullanılmalıdır (Rennie, 1997; Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu yöntemde kappa değeri (2,4,6) hesaplanır. Bu değer 4 olduğunda analiz için en iyi çözüm olduğu ifade edilmektedir (Fabrigar vd., 1999; Tabachnick ve Fidell, 2014).

Promax (Kappa:4) rotasyonu (döndürme) sonucunda, faktör yük değerleri kabul düzeyini ($>,32$) karşılamakla birlikte, “*Çalışanların karar alma süreçlerine katılımlarını sağlar* (P9)” maddesi, binişiklik sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır. Bir maddenin birden fazla faktördeki yükleri 0,32'den büyük ise, bu durum bir çapraz yükleme olduğunu ifade eder ve madde doğasından dolayı bu şekilde ise aynen bırakılmalıdır, değil ise modelden çıkarılması ve faktör yükleri arasında belirli bir fark olması (genellikle 0,1) gerekmektedir (Costello ve Osborne, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001; Yong&Pearce, 2013). İlgili madde çıkarıldıktan sonra tekrarlanan analiz sonucunda, binişik veya faktör yük değeri kabul düzeyini karşılamayan madde gözlenmemiştir.

Faktörler arasındaki korelasyon matrisi incelendiğinde, korelasyon değerinin 0,779 olduğu görülmüştür. Faktörlerin tüm ölçekle korelasyonu hesaplandığında ise, birinci faktörün ölçeğin geneli ile korelasyon değeri 0,98; ikinci faktörün ölçeğin geneli ile korelasyon değeri 0,81 olarak elde edilmiştir. Faktörlerin tüm ölçekle korelasyonu birbirleriyle olandan daha yüksektir. Ölçeğin tümünün içtutarlılığına bakıldığında, 0,969 olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda ölçeğin bileşenli bir yapıya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Döndürme sonrasında maddelerin faktör yükleri, madde toplam puan korelasyon değerleri, öz değer ve açıklanan varyans oranları Tablo 16’da sunulmuştur. Faktör analizi sonucunda ortaya konulan iki bileşenli yapı, tasarlanan yapıdan farklılık göstermiş olsa da, Sarıçam’ın (2017) belirttiği üzere, “işin ve takımın her bakımdan kontrol altına alınması yöneltmenin kapsamına girmektedir” şeklindeki ifadesinden hareketle uygun kabul edilebilmektedir.

Tablo 16.

Döndürme Sonrası AFA’ya İlişkin Bulgular (n=1393)

Alt Bileşenler			
İfadeler	Bileşen 1:Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	Bileşen 2:Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	Madde Toplam Puan Korelasyonu
Y12	0,550		0,730
Y13	0,625		0,750
Y14	0,552		0,764
Y15	0,599		0,738
Y16	0,493		0,656
Y17	0,651		0,765
Y18	0,609		0,737
Y19	0,542		0,755
Y20	0,677		0,787
Y21	0,685		0,785
Y22	0,605		0,765
Y23	0,791		0,772
Y24	0,804		0,771
Y25	0,841		0,753
Y26	0,811		0,759
K27	0,878		0,758
K28	0,869		0,695
K29	0,681		0,717
K30	0,603		0,668
P1		0,771	0,698
P2		0,826	0,681
P3		0,798	0,686

Tablo 16. (Devam)

Alt Bileşenler			
İfadeler	Bileşen 1:Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	Bileşen 2:Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	Madde Toplam Puan Korelasyonu
P4		0,725	0,692
P5		0,750	0,695
P6		0,608	0,719
P7		0,474	0,674
P8		0,463	0,692
P10		0,437	0,673
P11		0,468	0,637
Öz Değer (Λ)	15,244	1,086	
Güvenirlik(α)	0,962	0,914	
	Genel ölçek α : 0,969		
Açıklanan Varyans (%)	52,566	3,746	
	Açıklanan varyans: 56, 311%		
KMO =0,977; Bartlett Küresellik Testi $\chi^2(406) =29824,7306$ (p) = 0,000			

2.3.2.8. Doğrulamalı Faktör Analizi ile Yapı Geçerliliğinin Doğrulanması ve Güvenirliğin İncelenmesi

AMOS programında DFA analizine geçilmeden önce, modelin daha sade hale getirilmesi ve daha kolay yorumlanabilmesi için ölçeğe ilişkin ifadeler açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan yeni boyutlara göre yeniden isimlendirilmiştir. (Tablo 17)

Tablo 17.

AFA Sonrasında Ölçeğe İlişkin Boyutlar ve İfadeler

Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	
Eski kod	Yeni kod
P1	P1
P2	P2
P3	P3
P4	P4
P5	P5
P6	P6
P7	P7
P8	P8
P10	P9
P11	P10
Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	
Eski kod	Yeni kod
Y12	Y1
Y13	Y2
Y14	Y3
Y15	Y4
Y16	Y5
Y17	Y6
Y18	Y7
Y19	Y8
Y20	Y9

Tablo 17. (Devam)

Yöneltilmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	
Eski kod	Yeni kod
Y21	Y10
Y22	Y11
Y23	Y12
Y24	Y13
Y25	Y14
Y26	Y15
K27	Y16
K28	Y17
K29	Y18
K30	Y19

DFA örneklemine ilişkin çok değişkenli uç değerlerin tespit edilmesinde, mahalanobis uzaklık (16,27), cook's (Cook' <1) ve leverage values (,000 - ,020) değerleri incelenmiştir. Mahalanobis uzaklık değeri üzerinde 27 veri gözlenmiş, ancak bu değerlerin Cook' <1 ve leverage ,000 - ,020 arasında olması sebebiyle, analizden çıkartılmamasına karar verilmiştir. ,000 ile ,020 arasındaki leverage değerleri normal değerler olarak kabul edilmektedir (Seçer, 2015). Normal dağılıma yönelik yapılan analiz sonuçları ise, Tablo 18'de gösterilmiş olup, çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir. George ve Mallery (2010) Skewness ve Kurtosis değerlerinin ± 2 arasında olmasının kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir.

Tablo 18.

DFA Örneklemine İlişkin Normallik Testi Sonuçları (n=3805)

	Ort.	Ss.	Çarpıklık	Basıklık
Çevik Liderlik Becerisi Algısı	115,02	24,50	-1,19	1,42
Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	40,21	8,21	-1,23	1,67
Yöneltilmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	74,80	16,85	-1,17	1,24

AFA sonucunda ortaya konulan yapının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek amacıyla farklı bir örneklem grubundan toplanan (n=3805) ölçek verilerine Birinci Düzey ve İkinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizleri uygulanmıştır. Faktör yüklerinin tahmininde Ençok Olabilirlik Yöntemi (Maximum Likelihood) tercih edilmiştir. AMOS paket programında ayrıca “Generalized Least Squares (GLS)”, “Categorical Variable Methodology (CVM)”, “Asymptotically Distribution Free (ADF)” yöntemleri de yer almaktadır. Yapılan uygulamalar kullanılan yöntemin sonuçlar üzerinde etkisi olmadığını ancak kullanımlarının, kullanıcıya farklı faydaları

olabileceğini göstermiştir. Maximum Likelihood (ML) yöntemi kullanım kolaylığı, yorumlanabilirlik ve verdiği uygunluk testleri sonuçlarının zenginliği açısından en çok kullanılan yöntemdir (Schumacker & Beyerlein, 2000; Yaşlıoğlu, 2017).

Ölçüm modeline ilişkin Birinci ve İkinci Düzey DFA analiz sonuçları incelendiğinde, ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı, 29 madde ve iki alt bileşenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örneklem büyüklüğü (n) > 250 ise χ^2 istatistiğinin anlamlı p değeri iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Byrne, 2011). Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün fazla olduğu durumda ($n > 200$) ki-kare istatistiğinin değeri uyum sınırlarının dışına çıkmaya eğilimlidir (Schumacher & Lomax, 2004). Bu durumu düzeltmenin bir yöntemi, genel model uyumunu değerlendirmek için maksimum olabilirliğe dayalı ki-kare yerine Bollen-Stine(B-S) ortalama ki-kare değerini kullanmaktır (Bollen & Stine, 1992; <https://stat.utexas.edu/software-faqs/amos>).

Bu araştırmada DFA örnekleminin oldukça büyük olmasından kaynaklı, Bollen-Stine Bootstrap (2000) önyüklemesinden elde edilen ortalama ki-kare değeri değerlendirmeye alınmış, Birinci Düzey ve İkinci Düzey DFA analizi sonucunda elde edilen yapısal modele ilişkin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değeri, artık temelli uyum indeksi (SRMR) ve karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI ve NFI değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA ve mutlak uyum indekslerinin (GFI, AGFI) kabul edilebilir uyum gösterdiği gözlemlenmiştir (Tablo 19).

Tablo 19.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri (n=3805)

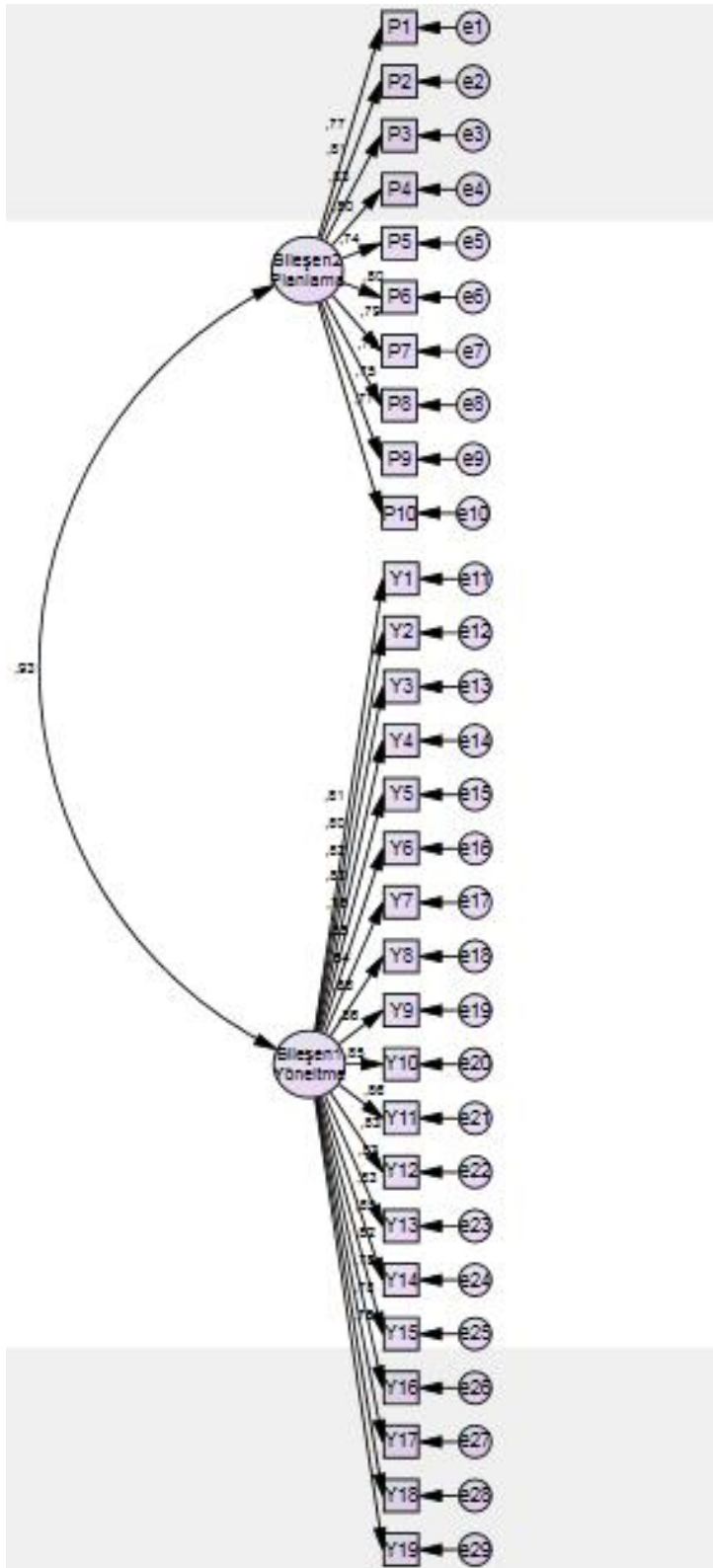
İndeks (Uyum Ölçüleri)	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Yapısal Model Değerleri	Sonuç
χ^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$	2,187	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,064	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,881	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	0,863	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,027	Mükemmel Uyum
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,942	Mükemmel Uyum
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,946	Mükemmel Uyum

Ort $\chi^2(B-S)$: 822,640; df:376; p:0,000

Kaynak: Dehon vd., 2005; Hooper vd., 2008; Hu & Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2015; Schermelleh-Engel vd., 2003; Shevlin vd., 2000; Simon vd., 2010.

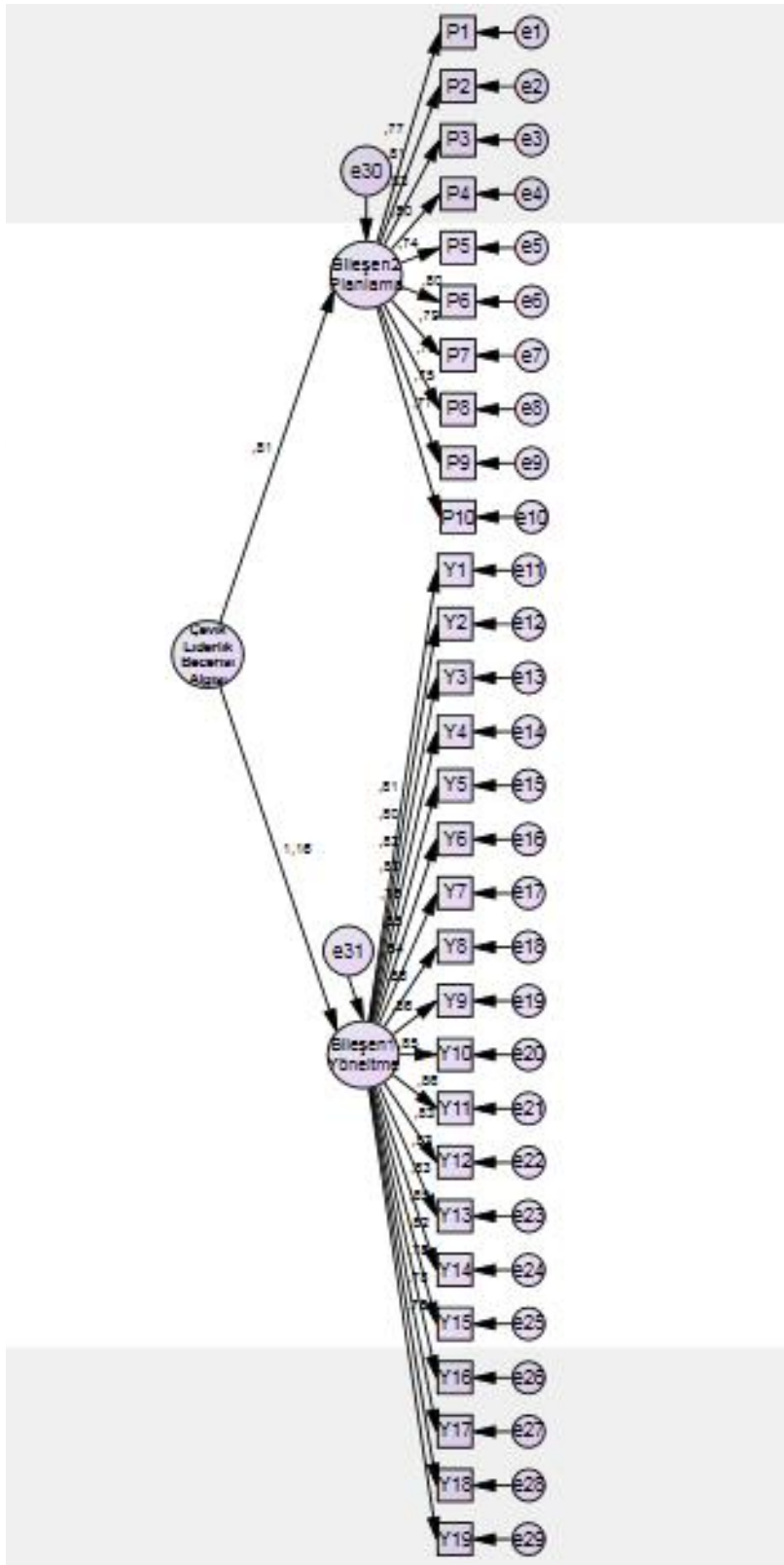
Şekil 3.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Şekil 4.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli



Uyum geçerliği testi için her bir faktörün ayrı ayrı ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. İyi bir uyum geçerliği için ölçüm modelindeki örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerinin 0,70 değerinden, ortalama açıklanan varyans değerinin ise 0,50 değerinden yüksek olması gerekmektedir (Hair vd., 2009; Fornell & Larcker, 1981) Tablo 20’ de görüldüğü üzere bileşenlerin CR değerleri eşik değer olan 0,70 değerinin üzerinde; AVE değerleri eşik değer olan 0,50 değerinin üzerindedir. Faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin faktör yüklerinin (en düşük 0,75-en yüksek 0,86) 0,60’ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. 0,60’dan yüksek faktör yüküne sahip olan bir maddenin bir yapıyı/faktörü yüksek derecede ölçtüğü çıkarımı yapılabilir (Kline, 1994).

Tablo 20.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	t Değerleri	p Değerleri	AVE	Composite Reliability (CR)	Cronbach's Alpha (α)
Bileşen 1: Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	Y1	0,811	-	-	0,68	0,98	0,94
	Y2	0,799	58,416	***			
	Y3	0,817	60,317	***			
	Y4	0,832	61,975	***			
	Y5	0,758	54,299	***			
	Y6	0,852	64,300	***			
	Y7	0,844	63,353	***			
	Y8	0,857	64,843	***			
	Y9	0,861	65,354	***			
	Y10	0,854	64,493	***			
	Y11	0,864	65,684	***			
	Y12	0,831	61,849	***			
	Y13	0,833	62,095	***			
	Y14	0,831	61,915	***			
	Y15	0,849	63,857	***			
	Y16	0,824	61,157	***			
	Y17	0,777	56,212	***			
	Y18	0,785	56,977	***			
	Y19	0,779	56,415	***			
Bileşen 2: Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	P1	0,775	-	***	0,62	0,94	0,97
	P2	0,813	55,360	***			
	P3	0,832	57,075	***			
	P4	0,798	54,093	***			
	P5	0,737	49,034	***			
	P6	0,797	53,977	***			
	P7	0,790	53,437	***			
	P8	0,789	53,295	***			
	P9	0,750	50,063	***			
	P10	0,770	51,702	***			
Genel Ölçek					0,66	0,98	0,98

2.3.3. KOMB Ölçeği

Yurdasever'in (2019) sanayi işletmelerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdiği doktora tezinde geliştirmiş olduğu ölçek (5) kesinlikle katılıyorum–(1)kesinlikle katılmıyorum derecelendirme uçlarına sahiptir. Likert tipi olan ölçek üç boyut (oynaklık, karmaşıklık, belirsizlik) ve toplamda 11 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma örneklemine ait yapısının doğrulanması amacıyla KOMB Ölçeği'ne doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı; 11 madde ve 3 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu görülmüştür.

Birinci Düzey ve İkinci Düzey DFA sonucunda modelin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değeri, karşılaştırmalı uyum indekslerinden NFI ve CFI değerleri ile mutlak uyum indekslerinden GFI değerlerinin mükemmel uyum gösterdiği gözlenmekle birlikte, RMSEA ve AGFI uyum indeksleri ile artık temelli uyum indeksinin (SRMR) kabul edilebilir sınır değerleri arasında yer almadıkları tespit edilmiştir. Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirmeler yapılmıştır. İyileştirme yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur (e3-e4; e5-e6; e6-e7; e5-e8).

Tablo 21.

Modifikasyon Öncesi ve Modifikasyon Sonrası KOMB Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İndeksleri

RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	NFI	CFI	χ^2 (B-S)	χ^2/df
0,151	0,853	0,764	0,118	0,829	0,830	61,741(p=0.000)	1,506
0,092	0,943	0,898	0,055	0,941	0,943	55,725(p=0.000)	1,506

İyileştirmeler sonrasında yenilenen uyum indeksleri hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı Tablo 22'de görülmektedir. Ölçüm modeline ilişkin DFA sonuçları incelendiğinde, 11 maddeden oluşan ölçeğin üç faktörlü yapısının doğrulanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 22.

KOMB Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulamalı Faktör Analizi Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

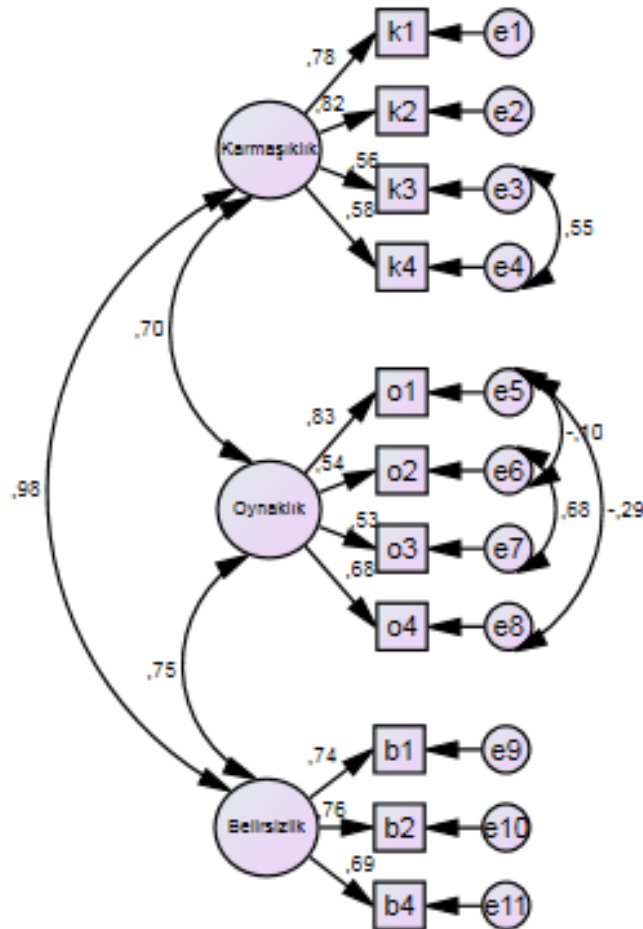
İndeks (Uyum Ölçüleri)	Mükemmel Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Yapısal Model Değerleri	Sonuç
χ^2/df	$0 \leq X^2/df \leq 3$	$3 \leq X^2/df \leq 5$	1,506	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,092	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,943	Mükemmel Uyum
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$	0,898	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,055	Mükemmel Uyum
NFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,941	Mükemmel Uyum
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,943	Mükemmel Uyum

Ort $\chi^2(B-S)$: 55,725; df:37; p:0,000

Kaynak: Dehon vd., 2005; Hooper vd., 2008; Hu & Bentler, 1999; Meydan ve Şeşen, 2015; Schermelleh-Engel vd., 2003; Shevlin vd., 2000; Simon vd., 2010.

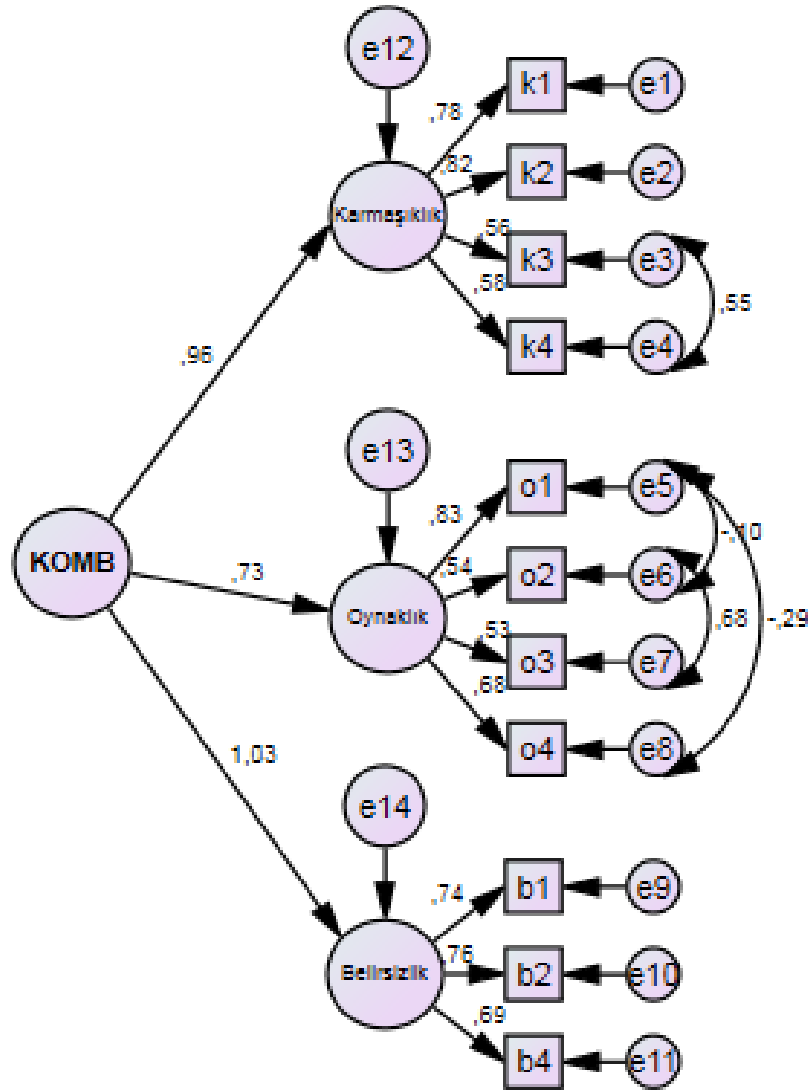
Şekil 5.

KOMB Ölçeğine İlişkin Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 6.

KOMB Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA Modeli



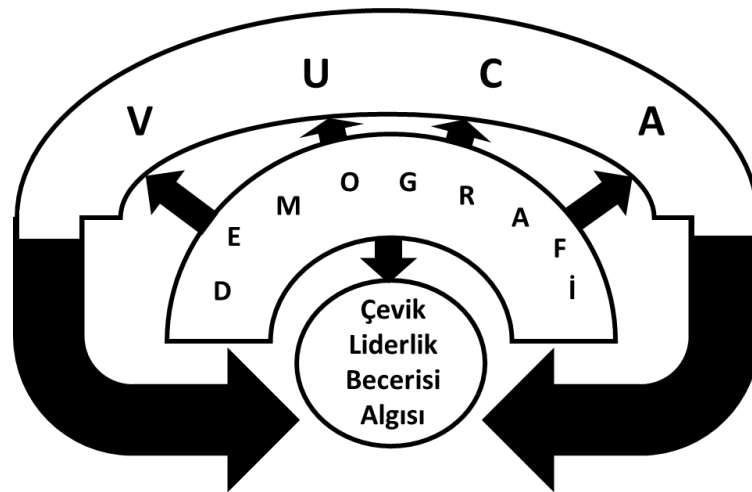
11 maddeden oluşan ölçeğin en düşük faktör yük değerinin 0,52 en yüksek faktör yük değerinin 0,82; tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Faktörlerin anlamlılıklarına ilişkin t istatistikleri incelendiğinde tüm faktörlerin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Ölçeğin faktör deseninin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. CR değerleri eşik değer olan 0,70 değerinin üzerinde olmakla birlikte, ölçme modelindeki karmaşıklık ve oynaklık faktörlerinin AVE değeri eşik değer olan 0,50 değerinin altındadır. Ancak, diğer ölçüm değerleri yeterli düzeyde olduğunda AVE'nin 0,5 değerinden küçük olması kabul edilebilir (Fornell & Larcker, 1981; Berthon vd., 2005). Fornell ve Larcker'a göre CR değeri 0,6'nın üzerinde olduğunda, 0,4'ün üzerindeki AVE değerleri kabul edilebilmektedir.

Tablo 23.*KOMB Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Boyutlar	İfadeler	Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	t Değerleri	p Değerleri	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Karmaşıklık	K1	0,780	-	-	0,48	0,78	0,81
	K2	0,820	51,915	***			
	K3	0,556	33,650	***			
	K4	0,576	34,995	***			
Oynaklık	O1	0,828	-	-	0,43	0,74	0,78
	O2	0,538	24,753	***			
	O3	0,527	24,654	***			
	O4	0,684	32,756	***			
Belirsizlik	B1	0,743	-	-	0,53	0,77	0,80
	B2	0,760	45,849	***			
	B4	0,687	41,235	***			
Genel Ölçek					0,48	0,91	0,89

2.4. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada VUCA algısının ve çevik liderlik becerisi algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği; VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede tasarlanan şematik model Şekil 8’de sunulmuştur.

Şekil 7.*Araştırma Modeli*

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın nitel verilerinin analiz edilmesinde ATLAS.ti 9 demo paket programından yararlanılmıştır. Nicel verilerin analizinde ise SPSS 28.0 demo ve AMOS 23.0 lisanslı istatistik paket programları kullanılmıştır.

Nicel verilerin analizinde iki aşama söz konusudur. Geliştirilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı ölçeğinin yapı geçerliğinin ortaya konulması için SPSS programı aracılığıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Ortaya konulan yapının doğrulanması için daha geniş bir örnekleme ölçek verilerine AMOS programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır.

Yapısal geçerliğin belirlenmesinde modelin genel uyumunu gösteren ki kare değerinin serbestlik derecesine oranı (χ^2/df); karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksleri (CFI, NFI, RMSEA); mutlak uyum indeksleri (GFI, AGFI) ve artık temelli uyum indeksi (SRMR) kullanılmıştır. Byrne (2011) örneklem sayısı 250 üzerinde ve Maximum Likelihood kestirim yöntemi kullanılmış ise χ^2/df , SRMR, CFI, RMSEA, NFI veya TLI değerlerinin raporlanmasının yeterli olduğunu belirtmiştir.

Meydan ve Şeşen'e (2015) göre, hangi uyum indekslerinin raporlanması gerektiği çalışmanın amacına bağlı olmakla birlikte, her çalışmada ki-kare, serbestlik derecesi (df) ve mutlak uyum indeksi değerleri mutlaka verilmekte, amaca uygun olarak da diğer indekslerden bir-iki tanesinin sonucu belirtilebilir.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla AMOS 23.0 programı aracılığıyla gizil değişkenlerle yol analizleri ve çoklu grup analizleri; SPSS 28.0 aracılığıyla, ölçek toplam puanları üzerinden t testi ve Tek Yönlü Anova analizleri uygulanmıştır.

3. BULGULAR

3805 katılımcıdan oluşan örneklemin çoğunluğuna bakıldığında; 50,6% si erkek, 52,5% si bekar, 39,4% si lisans eğitimini tamamlamış, 63,8% si 1980-1999 yılları arasında doğumlu Y kuşağı üyesi, 39,5% si 1-5 yıl arasında kıdemli, 32,7% si diğer hizmet faaliyetleri (mimari, mühendislik, danışmanlık vd. iş hizmetleri) gösteren işletmelerde çalışandır.

VUCA Algısına İlişkin Ortalamaların İncelenmesi

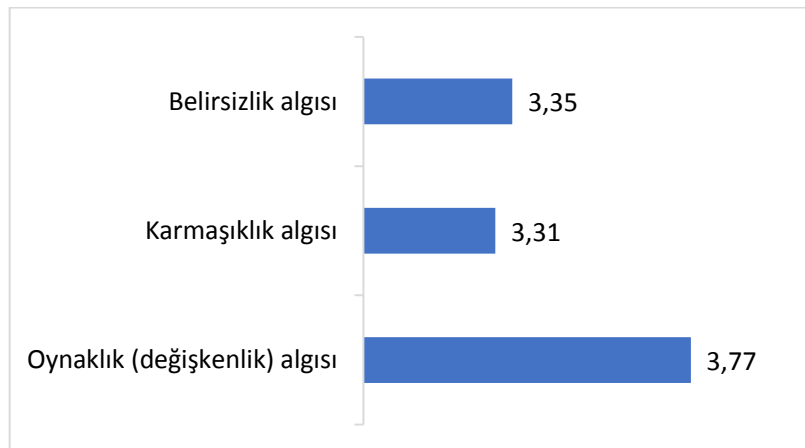
KOMB Ölçeği ortalama puanları Tekin (1993) hesaplaması dikkate alınarak değerlendirilmiştir. 4,21–5,00 “Tamamen Katılıyorum”, 3,41–4,20 “Katılıyorum”, 2,61–3,40 “Kararsızım”, 1,81–2,60 “Katılmıyorum”, 1,00–1,80 “Hiç Katılmıyorum” aralıkları temel alınarak, ölçek alt boyutu veya ölçeğin genel ortalaması 3,40 üzerinde ise katılımcıların algısı yüksek düzey olarak yorumlanmıştır.

Oynaklık (değişkenlik) algısına ilişkin ortalamanın 3,77; karmaşıklık algısına ilişkin ortalamanın 3,31 ve belirsizlik algısına ilişkin ortalamanın 3,35 olduğu görülmüştür. Bu ortalamalar oynaklık (değişkenlik) algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Karmaşıklık ve belirsizlik algılarında ise, kararsızlık söz konusudur. VUCA algısına ilişkin genel ortalamanın 3,49 olduğu gözlemlenmiştir. Bu ortalama VUCA’ya ilişkin genel algının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ölçek bileşenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalama oynaklık (değişkenlik) bileşeninin sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu oynaklık (değişkenlik) algısının en fazla olduğunu göstermektedir (Grafik 2).

Grafik 2.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Ortalamalar



VUCA Algısı ve Bileşenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

VUCA algısının bileşenleri ile ilişkisi incelendiğinde, VUCA algısı ile karmaşıklık bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,899$), oynaklık (değişkenlik) bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,799$), belirsizlik bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,872$) ilişkisi olduğu görülmüştür.

Bileşenler arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, karmaşıklık bileşeni ile oynaklık bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,541$), karmaşıklık bileşeni ile belirsizlik bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,732$), oynaklık (değişkenlik) bileşeni ile belirsizlik bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,532$) ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Tablo 24).

Tablo 24.

VUCA ve Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	Ss.	1	2	3	4
1. Karmaşıklık algısı	13,26	3,91	1			
2. Oynaklık (değişkenlik) algısı	15,11	3,35	0,541***	1		
3. Belirsizlik algısı	10,06	3,14	0,732**	0,532***	1	
4. VUCA algısı	38,44	8,94	0,899***	0,799***	0,872***	1
* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$						

Demografik Özelliklere Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

Çalışanların VUCA algısının demografik özelliklerden cinsiyet, kuşak ve sektöre göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü Anova analizleri uygulanarak test edilmiştir.

Cinsiyete Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

Cinsiyete göre VUCA algısının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, erkeklerin VUCA algısının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Bileşenlerden karmaşıklık ve oynaklık (değişkenlik) algısı puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, erkeklerin karmaşıklık ve oynaklık (değişkenlik) algısının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,001$; $p<0,05$). (Tablo 25).

Tablo 25.

Cinsiyete Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Bileşenler	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
VUCA algısı	Kadın	1878	37,980	8,661	-3,187*	0,001
	Erkek	1927	38,903	9,183		
Oynaklık (değişkenlik) algısı	Kadın	1878	14,985	3,316	-2,369*	0,009
	Erkek	1927	15,242	3,380		
Karmaşıklık algısı	Kadın	1878	12,986	3,826	-4,352***	<,001
	Erkek	1927	13,538	3,989		
Belirsizlik algısı	Kadın	1878	10,008	3,030	-1,119	0,132
	Erkek	1927	10,122	3,380		

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Kuşağa Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

Kuşağa göre VUCA algısının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>,05).

Bileşenlerden karmaşıklık ve oynaklık (değişkenlik) algısı puan ortalamalarının kuşağa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<,001; p<,05).

X ve Y kuşağı üyesi çalışanların oynaklık (değişkenlik) algısının BB kuşağı üyesi çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

X kuşağı üyesi çalışanların karmaşıklık algısının Y kuşağı üyesi çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. (Tablo 26)

Tablo 26.

Kuşağa Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları

Ölçek ve Bileşenler	Kuşak	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
VUCA algısı	BB Kuşağı	143	37,454	11,372	1,055	0,367	-
	X Kuşağı	897	38,764	8,917			
	Y Kuşağı	2427	38,369	8,460			
	Z Kuşağı	338	38,588	10,965			
Oynaklık (değişkenlik) algısı	BB Kuşağı (1)	143	14,007	4,382	6,504***	<,001	2,3>1
	X Kuşağı (2)	897	15,041	3,323			
	Y Kuşağı (3)	2427	15,227	3,148			
	Z Kuşağı (4)	338	14,973	4,158			
Karmaşıklık algısı	BB Kuşağı (1)	143	13,468	4,352	2,771*	0,040	2>3
	X Kuşağı (2)	897	13,560	4,849			
	Y Kuşağı (3)	2427	13,134	3,814			
	Z Kuşağı (4)	338	13,340	4,568			

Tablo 26. (Devam)

Ölçek ve Bileşenler	Kuşak	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Belirsizlik algısı	BB Kuşağı	143	9,979	3,479	1,108	0,345	-
	X Kuşağı	897	10,162	3,115			
	Y Kuşağı	2427	10,006	3,098			
	Z Kuşağı	338	10,275	3,377			

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Sektöre Göre VUCA Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre VUCA algısının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,001$).

İmalat Sanayi, Hizmetler, Perakende ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların VUCA algısının Hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan, Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bileşenlerden karmaşıklık, oynaklık (değişkenlik) ve belirsizlik algısı puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,001$; $p<0,05$).

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanların karmaşıklık algısının Hizmetler ve Hayvancılık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

İmalat Sanayi, Perakende ve Hizmetler sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanların oynaklık algısının Tarım ve Hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanlardan daha yüksek, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanların oynaklık algısının Tarım ve Hayvancılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanların belirsizlik algısının Hizmetler ve Hayvancılık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan, diğer sektörlerde çalışanların da hayvancılık sektöründe çalışanlardan daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 27).

Tablo 27.

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre VUCA Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları

Ölçek ve Bileşenler	Sektör	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
VUCA algısı	İmalat Sanayi (1)	985	38,582	8,709	7,046***	<,001	1,2,3,6>5 3>2
	Hizmetler (2)	1103	38,023	8,207			
	Perakende (3)	228	40,254	9,285			
	Tarım (4)	147	37,850	10,748			
	Hayvancılık (5)	99	34,373	10,764			
	Diğer (6)	1243	38,780	9,176			
Oynaklık (değişkenlik) algısı	İmalat Sanayi (1)	985	15,169	3,198	13,321***	<,001	1,2,3>4,5 6>4,5
	Hizmetler (2)	1103	15,105	3,226			
	Perakende (3)	228	15,644	3,217			
	Tarım (4)	147	14,068	4,048			
	Hayvancılık (5)	99	12,929	3,424			
	Diğer (6)	1243	15,282	3,330			
Karmaşıklık algısı	İmalat Sanayi (1)	985	13,334	3,829	4,117***	<,001	3>2,5
	Hizmetler (2)	1103	13,022	3,692			
	Perakende (3)	228	13,973	4,122			
	Tarım (4)	147	13,646	4,300			
	Hayvancılık (5)	99	12,242	4,269			
	Diğer (6)	1243	13,334	4,044			
Belirsizlik algısı	İmalat Sanayi (1)	985	10,079	3,178	3,914*	0,002	3>2,5 6>5
	Hizmetler (2)	1103	9,895	3,015			
	Perakende (3)	228	10,636	3,105			
	Tarım (4)	147	10,136	3,154			
	Hayvancılık (5)	99	9,202	3,003			
	Diğer (6)	1243	10,163	3,223			

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalamaların İncelenmesi

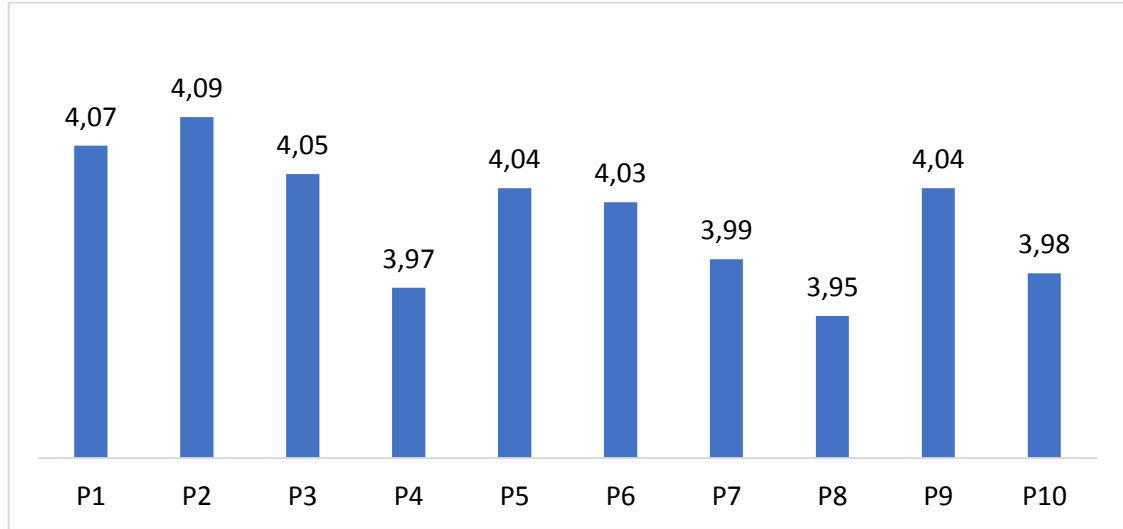
Çalışanların çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ortalamalar grafiksel olarak gösterilmiştir.

Planlamada çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ifadelerin ortalamasına bakıldığında, ortalamaların 4,09 – 3,95 arasında değişiklik gösterdiği gözlemlenmiş olup, 4,09 ile “P2_Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve yöntemlere açıktır.” ifadesinin en yüksek; 3,95 ile “P8_İnsan odaklı kararlar verir.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür (Grafik 3).

Planlamada çevik liderlik becerisi algısına ilişkin genel ortalama ise 4,02 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamadan hareketle, planlamada çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Grafik 3.

Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı İfadelerine İlişkin Ortalamalar

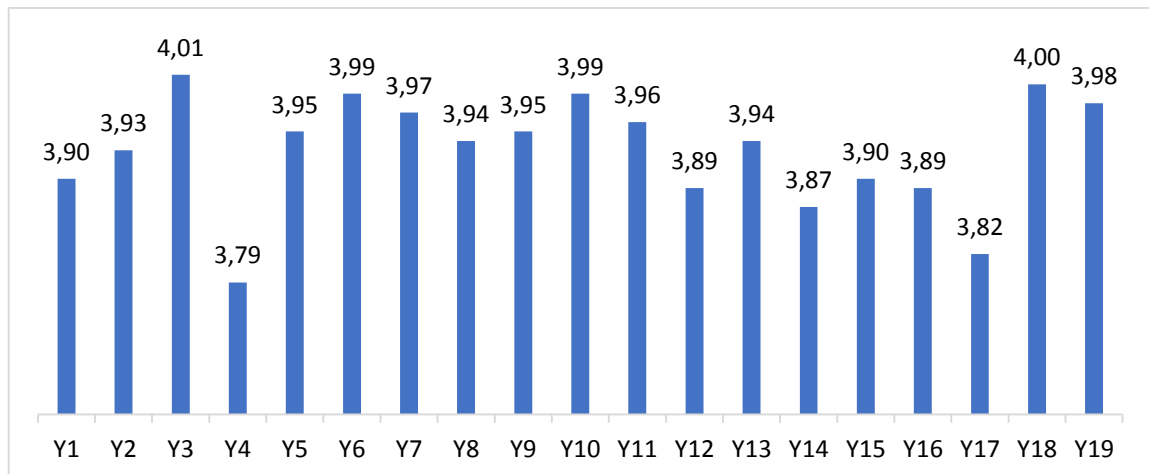


Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ifadelere verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, ortalamaların 4,01 – 3,79 arasında değişiklik gösterdiği gözlemlenmiş olup, 4,01 ile “Y3_Çalışanlarla etkili iletişim kurar.” ifadesinin en yüksek; 3,79 ile “Y4_Koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür (Grafik 4).

Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısına ilişkin genel ortalama ise 3,93 olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamadan hareketle, yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Grafik 4.

Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı İfadelerine İlişkin Ortalamalar

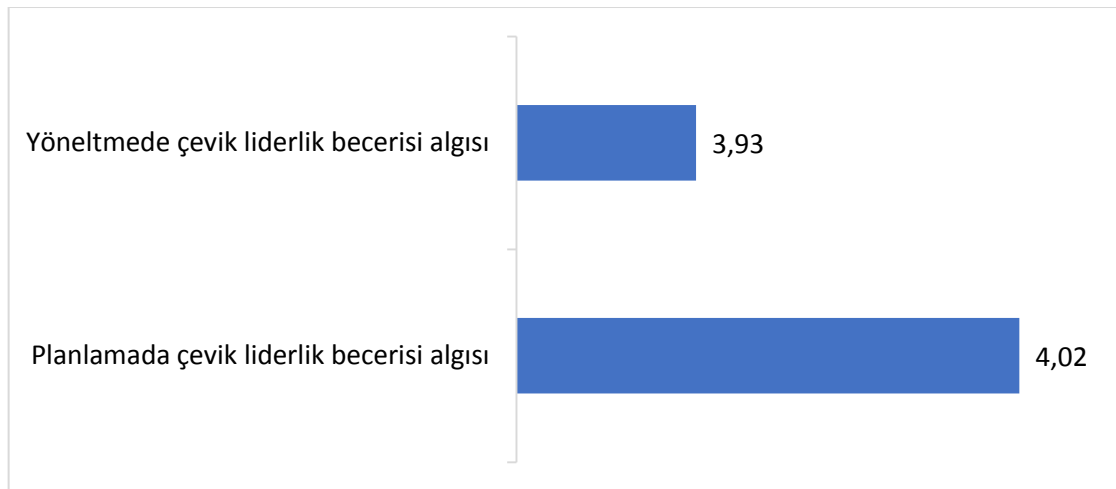


Çevik liderlik becerisi algısına ilişkin genel ortalamanın 3,96 olduğu gözlemlenmiştir. Bu ortalama çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çevik liderlik becerisi algısı alt bileşenlerine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, en yüksek ortalama Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı alt bileşeninin sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu planlamada çevik liderlik becerisi algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Grafik 5).

Grafik 5.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Alt Bileşenlerine İlişkin Ortalamalar



Çevik Liderlik Becerisi Algısı ve Alt Bileşenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çevik Liderlik Becerisi Algısının alt bileşenleriyle ilişkisi incelendiğinde, çevik liderlik becerisi algısı ile planlamada çevik liderlik becerisi algısı alt bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,953$), yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı alt bileşeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,989$) ilişki bulunmuştur.

Alt bileşenler arasındaki ilişkilere bakıldığında, planlamada çevik liderlik becerisi algısı ile yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı alt bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,889$) ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 28).

Tablo 28.

Çevik Liderlik Becerisi Algısı ve Alt Bileşenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	Ss.	1	2	3
1. Çevik liderlik becerisi	115,02	24,50	1		
2. Planlamada çevik liderlik becerisi	40,21	8,21	0,953**	1	
3. Yöneltilmede çevik liderlik becerisi	74,80	16,85	0,989**	0,899**	1
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001					

Demografik Özelliklere Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

Çevik liderlik becerisi algısının çalışanların demografik özelliklerden cinsiyet, kuşak ve sektöre göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü Anova analizleri uygulanarak test edilmiştir.

Cinsiyete Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkların İncelenmesi

Cinsiyete göre çevik liderlik becerisi algısı puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, erkeklerin çevik liderlik becerisi algısının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Alt bileşenlere yönelik algıların puan ortalamalarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, erkeklerin planlamada ve yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$). (Tablo 29)

Tablo 29.

Cinsiyete Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan T Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Bileşenleri	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Çevik Liderlik Becerisi	Kadın	1878	113,896	24,799		
Algısı	Erkek	1927	116,114	24,170	-2,794*	0,005
Yöneltilmede Çevik	Kadın	1878	74,055	17,105		
Liderlik Becerisi Algısı	Erkek	1927	75,537	16,573	-2,714*	0,007
Planlamada Çevik	Kadın	1878	39,841	8,279		
Liderlik Becerisi Algısı	Erkek	1927	40,577	8,142	-2,765*	0,006

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Kuşağa Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısı Farklılıklarının İncelenmesi

Kuşağa göre çevik liderlik becerisi algısı puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, Z kuşağı üyesi olan çalışanların çevik liderlik becerisi algısının Y kuşağı üyesi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Alt bileşenlerden yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı puan ortalamalarının kuşağa göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, Z kuşağı üyesi olan çalışanların yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının Y kuşağı üyesi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$). (Tablo 30).

Tablo 30.

Kuşağa Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları

Ölçek ve Alt Bileşenleri	Kuşak	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Çevik Liderlik Becerisi Algısı	BB Kuşağı(1)	143	118,468	21,771	3,426*	0,016	4>3
	X Kuşağı (2)	897	115,095	21,984			
	Y Kuşağı (3)	2427	114,349	25,526			
	Z Kuşağı (4)	338	118,176	24,172			
Yöneltmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	BB Kuşağı(1)	143	77,153	14,870	3,907*	0,008	4>3
	X Kuşağı (2)	897	74,943	15,024			
	Y Kuşağı (3)	2427	74,289	17,591			
	Z Kuşağı (4)	338	77,156	16,615			
Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	BB Kuşağı(1)	143	41,314	7,498	2,235	0,082	-
	X Kuşağı (2)	897	40,152	7,555			
	Y Kuşağı (3)	2427	40,060	8,470			
	Z Kuşağı (4)	338	41,017	8,298			

*** $p<0,001$; ** $p<0,01$; * $p<0,05$

Sektöre Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısı Farklılıklarının İncelenmesi

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre çevik liderlik becerisi algısı puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, İmalat Sanayi, Perakende ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların çevik liderlik becerisi algısının Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

Alt bileşenlere yönelik algıların puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş, İmalat Sanayi, Perakende ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanların planlamada ve yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür ($p<0,001$). (Tablo 31).

Tablo 31.

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkları Belirlemek Üzere Uygulanan Anova Analizi Sonuçları

Ölçek ve Alt Bileşenleri	Sektör	n	Ort.	SS	F	p	Anlamlı Farklılık
Çevik Liderlik Becerisi Algısı	İmalat Sanayi (1)	985	115,723	21,021	8,737***	<,001	1,3,6>2
	Hizmetler (2)	1103	111,539	26,687			
	Perakende (3)	228	118,342	20,996			
	Tarım (4)	147	111,381	26,259			
	Hayvancılık (5)	99	113,727	16,333			
	Diğer (6)	1243	117,474	25,564			
Yöneltilmede Çevik Liderlik Becerisi Algısı	İmalat Sanayi (1)	985	75,430	14,375	7,918***	<,001	1,3,6>2
	Hizmetler (2)	1103	72,479	18,406			
	Perakende (3)	228	77,188	14,083			
	Tarım (4)	147	72,353	18,410			
	Hayvancılık (5)	99	74,494	10,536			
	Diğer (6)	1243	76,252	17,655			
Planlamada Çevik Liderlik Becerisi Algısı	İmalat Sanayi (1)	985	40,293	7,226	9,713***	<,001	1,3,6>2
	Hizmetler (2)	1103	39,059	8,897			
	Perakende (3)	228	41,153	7,408			
	Tarım (4)	147	39,027	8,450			
	Hayvancılık (5)	99	39,232	6,632			
	Diğer (6)	1243	41,222	8,408			

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Demografik özelliklere göre farklılıkların belirlenmesi amacıyla uygulanan t testi ve Anova analizleri sonucunda, sınanmış olan araştırma hipotezleri Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32.

Demografik Özelliklere Göre VUCA ve Çevik Liderlik Becerisi Algısındaki Farklılıkların Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Sonuç
H2: VUCA algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2a: Oynaklık (değişkenlik) algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2b: Karmaşıklık algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2c: Belirsizlik algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir	Red
H3: VUCA algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Red
H3a: Oynaklık (değişkenlik) algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3b: Karmaşıklık algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3c: Belirsizlik algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4: VUCA algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H4a: Oynaklık (değişkenlik) algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H4b: Karmaşıklık algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H4c: Belirsizlik algısı sektöre göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5: Çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5a: Planlamada çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5b: Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Kabul

Tablo 32. (Devam)

Hipotezler	Sonuç
H6: Çevik liderlik becerisi algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6a: Planlamada çevik liderlik becerisi kuşağa göre algısı farklılık göstermektedir.	Red
H6b: Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı kuşağa göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H7: Çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.	Kabul
H7a: Planlamada çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.	Kabul
H7b: Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı sektöre farklılık göstermektedir.	Kabul

VUCA Algısı ve Çevik Liderlik Becerisi Algısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

VUCA algısı ile çevik liderlik becerisi algısı ilişki incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,156$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. VUCA bileşenlerinden oynaklık (değişkenlik) algısı ile çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,263$), karmaşıklık algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,077$), belirsizlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,066$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

VUCA bileşenlerinin çevik liderlik becerisi algısı alt bileşenleri ile ilişkisi incelendiğinde, oynaklık (değişkenlik) algısı ve planlamada çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,253$), yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,259$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Karmaşıklık algısı ve planlamada çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,067$), yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,080$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Belirsizlik algısı ve planlamada çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,476$), yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,073$) ilişki olduğu tespit edilmiştir.

VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı alt bileşenleri ile ilişkisi incelendiğinde, planlamada çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,141$), yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,158$) ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 33).

Tablo 33.*Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları*

Ölçekler	Karmaşıklık Algısı		Oynaklık Algısı		Belirsizlik Algısı		VUCA Algısı	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	0,067***	<,001	0,253***	<,001	0,046*	0,004	0,141***	<,001
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	0,080***	<,001	0,259***	<,001	0,073***	<,001	0,158***	<,001
Çevik liderlik becerisi algısı	0,077***	<,001	0,263***	<,001	0,066***	<,001	0,156***	<,001

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisinin olup olmadığının test edilmesi amacıyla gizil değişkenlerle yol analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi ($\beta=0,090$) tespit edilmiş olup, açıkladığı varyans (R^2) 0,008 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen uyum indekslerine bakıldığında, yapısal modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değeri ile karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI ve NFI değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA değeri, artık temelli uyum indeksi (SRMR) ve mutlak uyum indekslerinin (GFI, AGFI) kabul edilebilir düzeyde olması gizil değişkenli yapısal modelin geçerli olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda H1 hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 34).

Tablo 34.*VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Uygulanan Yol Analizi Sonuçları*

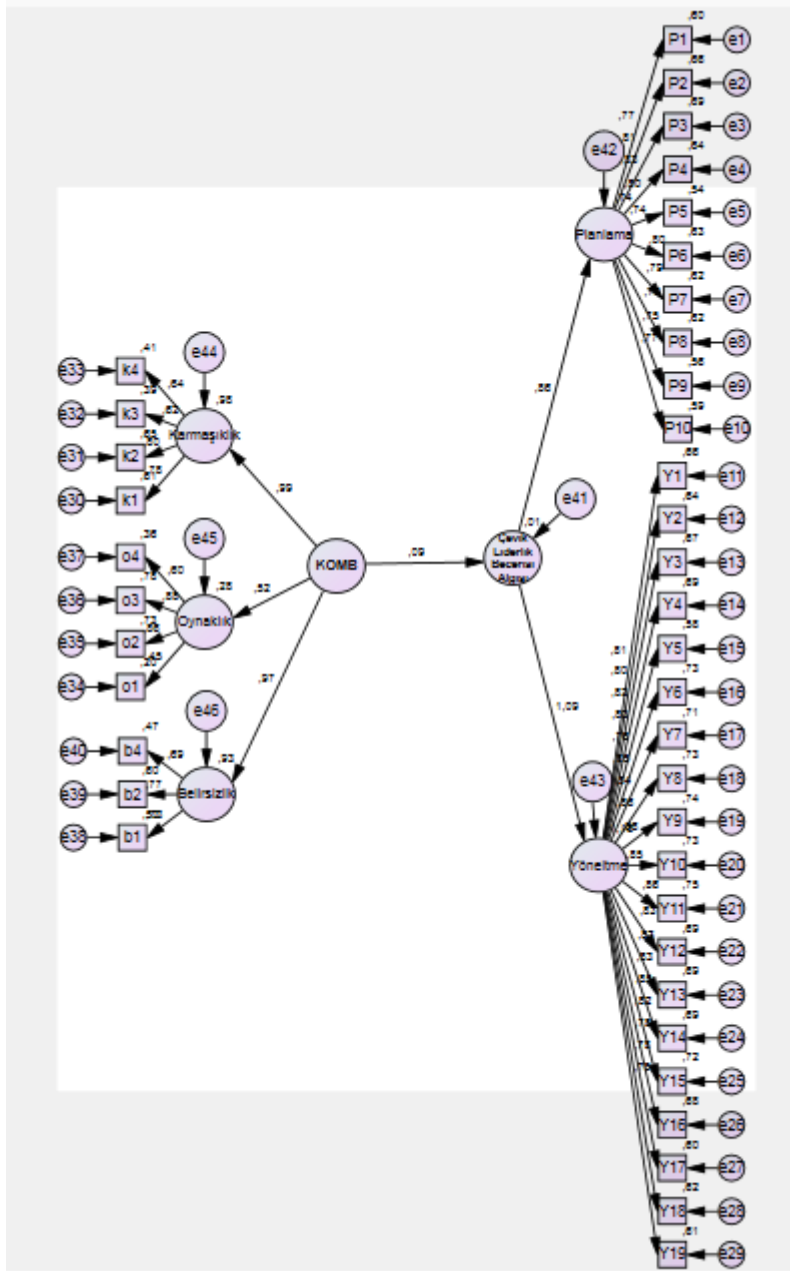
Etki	Standardize β	Standart Hata	t	p	Hipotez 1
VUCA Algısı→Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,090	0,016	5,572	***	Kabul

Uyum İndeksleri:Ort $\chi^2(B-S)$: 1318,479; df:734; p:0,000 χ^2/sd :1,796; RMSEA: 0,060; GFI:0,861; AGFI:0,845; NFI:0,916; CFI:0,921; SRMR:0,070

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Şekil 8.

VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

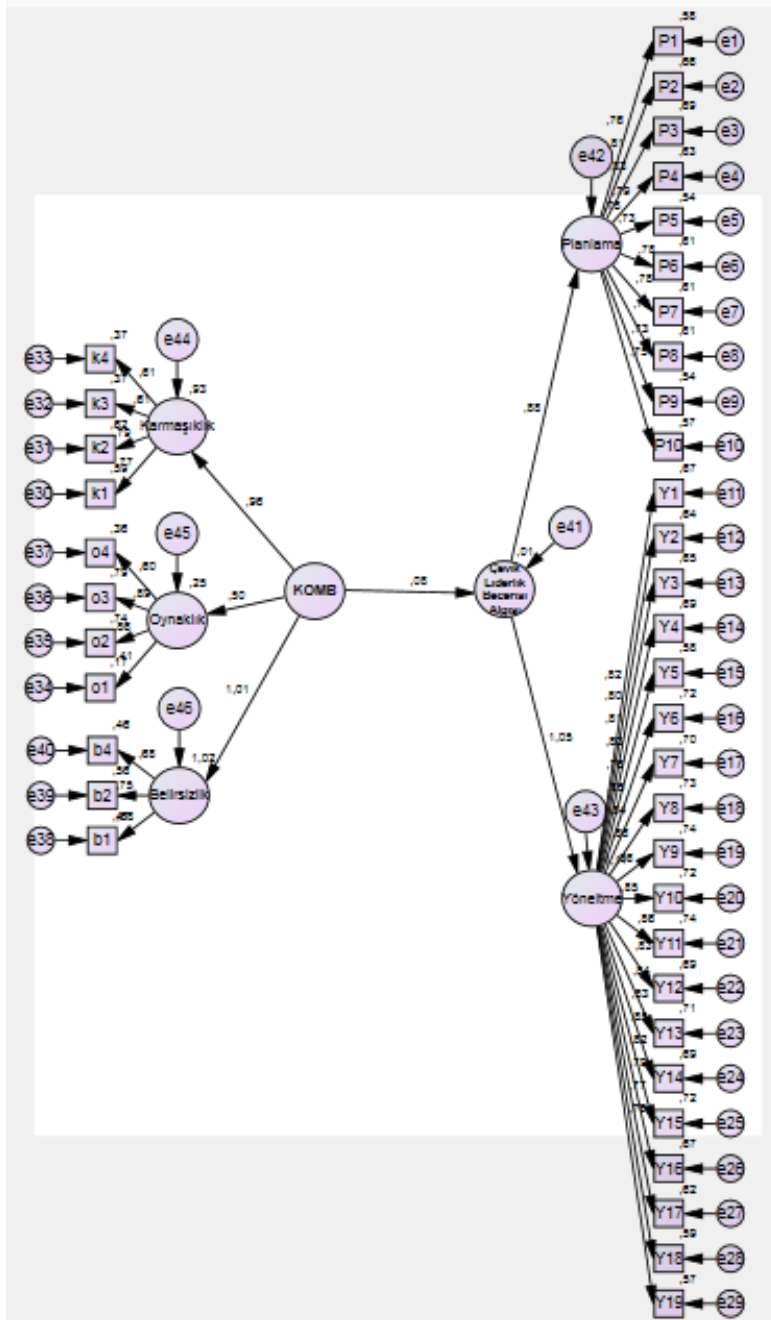
VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin kadın ve erkek çalışanlarda farklılık gösterip göstermediği YEM temelli çoklu grup analizi ile test edilmiştir. Amos programı, aynı modelin iki alt grup üzerinde test edilmesine olanak

sağlamaktadır (Keith, 2019). AMOS programında kurulan yapısal model kadın ve erkek gruplandırılması yapılarak her iki grup için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Kadınlar için kurulan modelde, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,076$, $p <,05$).

Şekil 9.

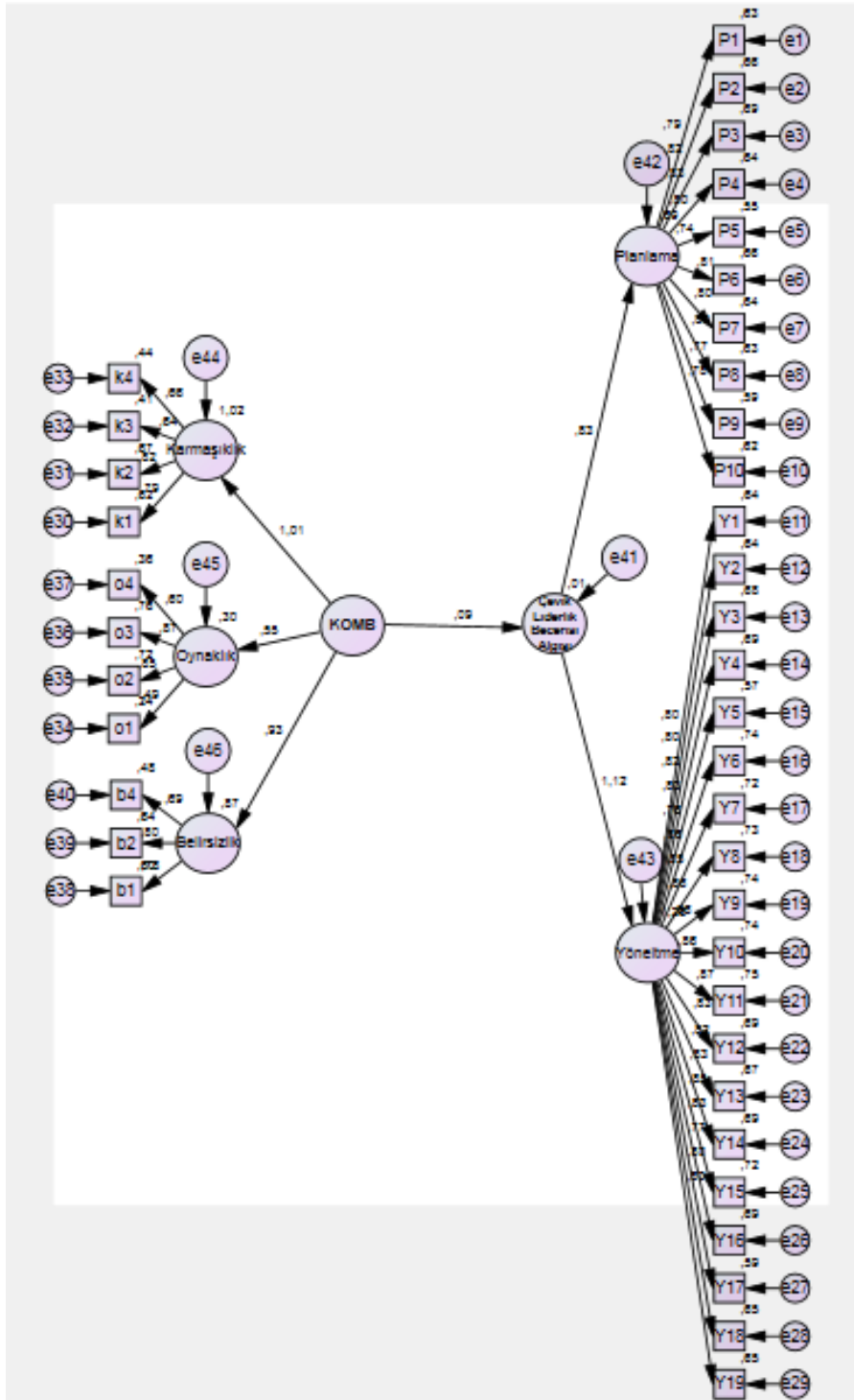
Kadın Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Erkekler için kurulan modelde VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,090$, $p < ,05$).

Şekil 10.

Erkek Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



İki katsayının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğine parametreler arasındaki kritik oran (Critical Ratios Between Parameters) değerlerine bakılarak karar verilmiştir. 0,05 güven aralığına karşılık gelen kritik oran değeri (z) 1,96'dır. +1,96 ya da -1,96'dan büyük olan parametreler arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır (Kline, 2013).

VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etki katsayısını gösteren β katsayısı kadın çalışanlardan oluşan örneklemde 0,076, erkek çalışanlardan oluşan örneklemde 0,090'dır (Tablo 35). İki katsayının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eden z değeri 0,018'dir. Bu oranın 1,96'dan küçük olması sebebiyle, iki katsayı arasındaki fark 95% güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H8 hipotezi reddedilmiştir. Yapısal modelde VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 35.

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyete Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları

	Kadın		Erkek	
	β	P	β	P
VUCA Algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,076	0,009	0,090	0,002

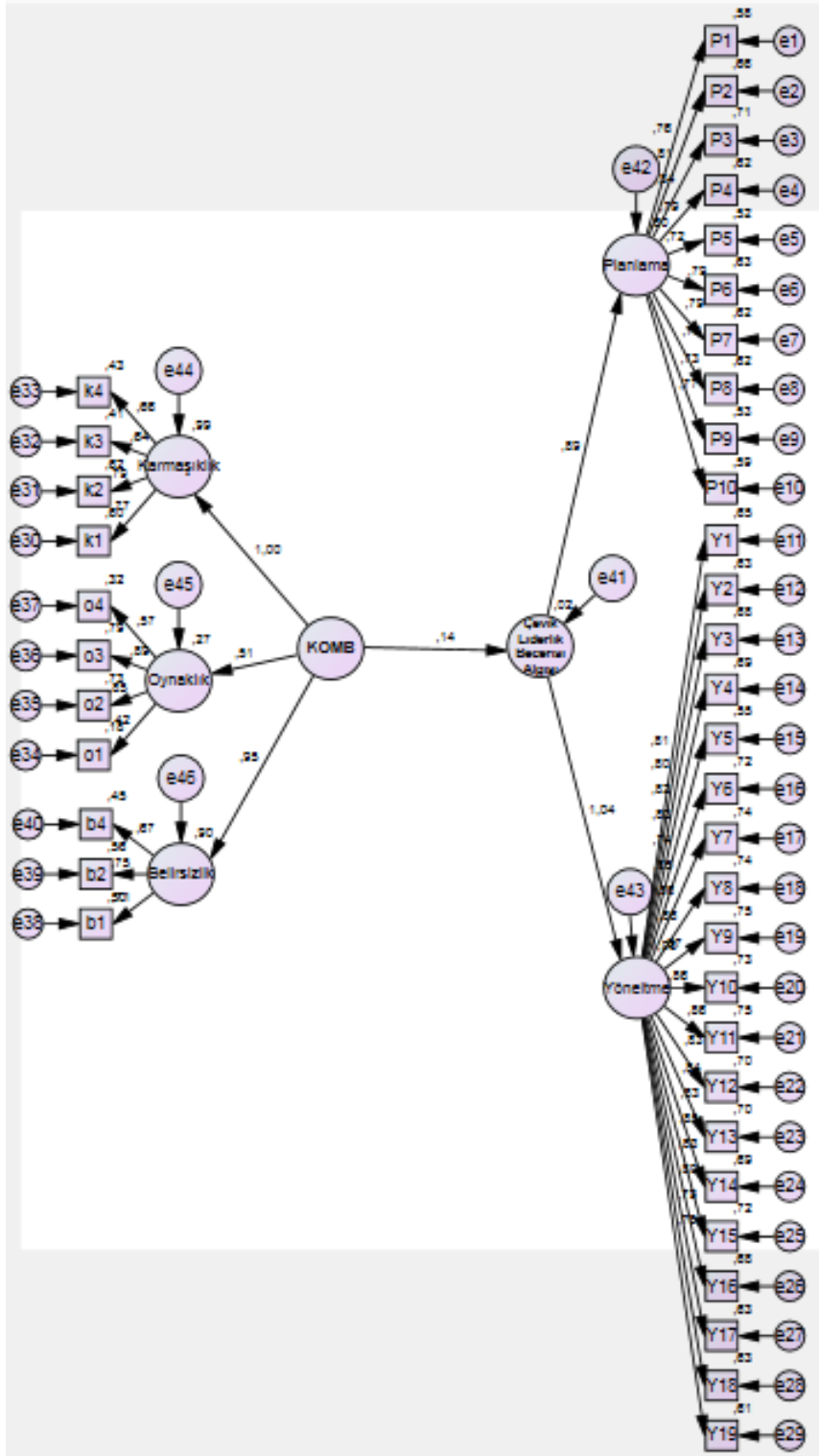
VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Bekar ve Evli Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Yapısal model bekar ve evli gruplandırılması yapılarak her iki grup için ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Bekarlar için kurulan modelde VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=0,140$, $p < ,001$).

Şekil 11.

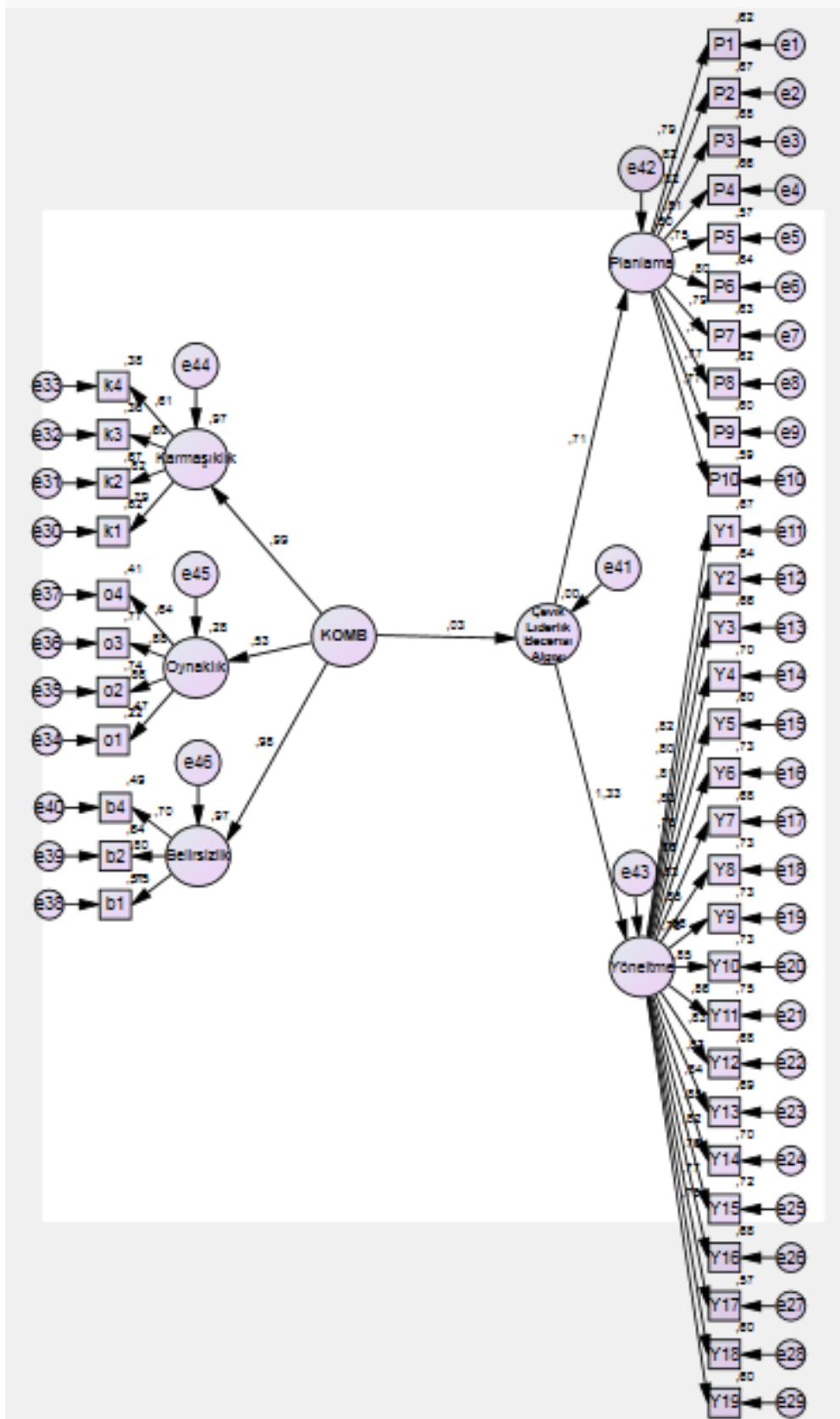
Bekar Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Evliler için kurulan modelde, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$).

Şekil 12.

Evli Çalışanlarda VUCA (KOMB) Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Tablo 36.

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Medeni Duruma Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları

	Bekar		Evli	
	β	P	β	P
VUCA Algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,140	***	0,034	0,076

Çoklu grup analizleri sonucunda sınanmış olan araştırma hipotezleri Tablo 37’de özetlenmiştir.

Tablo 37.

VUCA Algısının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Sonuç
H8: VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red
H9: VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

VUCA bileşenlerine yönelik algının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde etkisinin olup olmadığının test edilmesi amacıyla gizil değişkenlerle yol analizi uygulanmıştır.

Analiz sonucunda, oynaklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu ($\beta=0,375$, $p<,001$), buna karşın karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı ($p>,05$) ve belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olmadığı ($p>,05$) tespit edilmiş olup, açıkladığı varyans (R^2) 0,107 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, H1a hipotezi kabul edilmiş, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

Elde edilen uyum indekslerine bakıldığında, yapısal modelin genel uyumunu gösteren χ^2/df değeri, artık temelli uyum indeksi (SRMR) ve karşılaştırmalı uyum indekslerinden CFI ve NFI değerlerinin mükemmel uyum; RMSEA değeri ve mutlak uyum indekslerinin (GFI, AGFI) kabul edilebilir düzeyde olması gizil değişkenli yapısal modelin geçerli olduğunu ve doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 38.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisini Belirlemek Üzere Uygulanan Yol Analizi Sonuçları

Etki	Standardize β	Standart Hata	t	P	Hipotezler
Oynaklık algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,375	0,042	14,727	***	H1a Kabul
Karmaşıklık algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	-0,156	0,127	-1,047	0,295	H1b Red
Belirsizlik algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,030	0,139	0,201	0,840	H1c Red

Uyum İndeksleri:

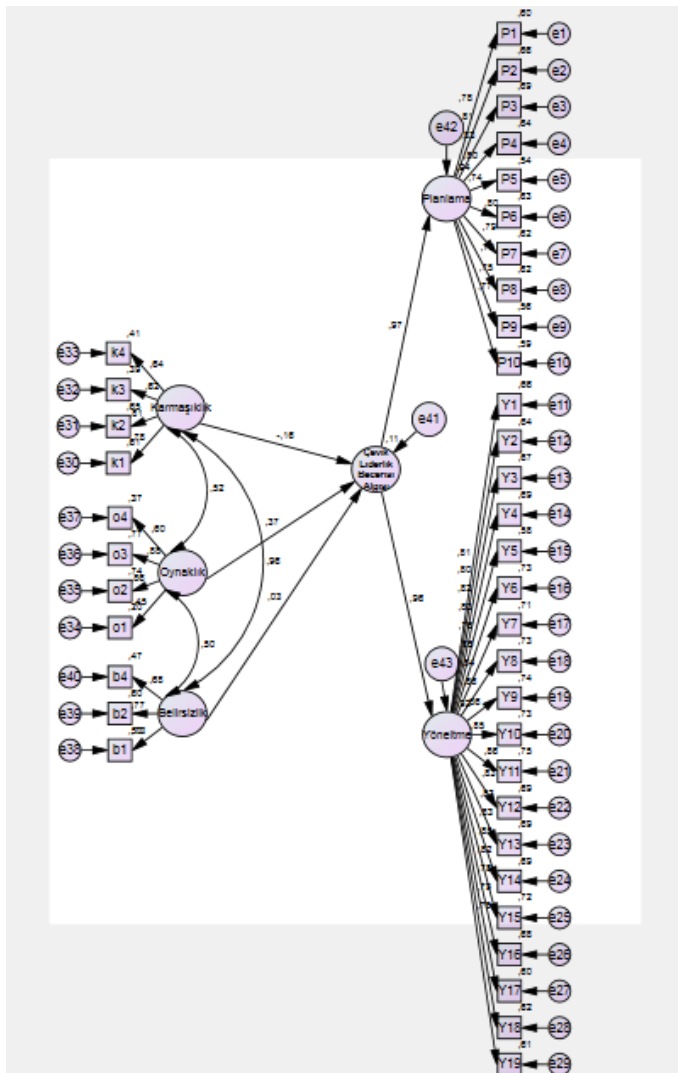
Ort χ^2 (B-S): 1315,631; df:732; p:0,000

χ^2 /sd:1,797; RMSEA: 0,060; GFI:0,865; AGFI:0,848; NFI:0,918; CFI:0,923; SRMR:0,044

***p<,001; **p<,01; *p<,05

Şekil 13.

VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli

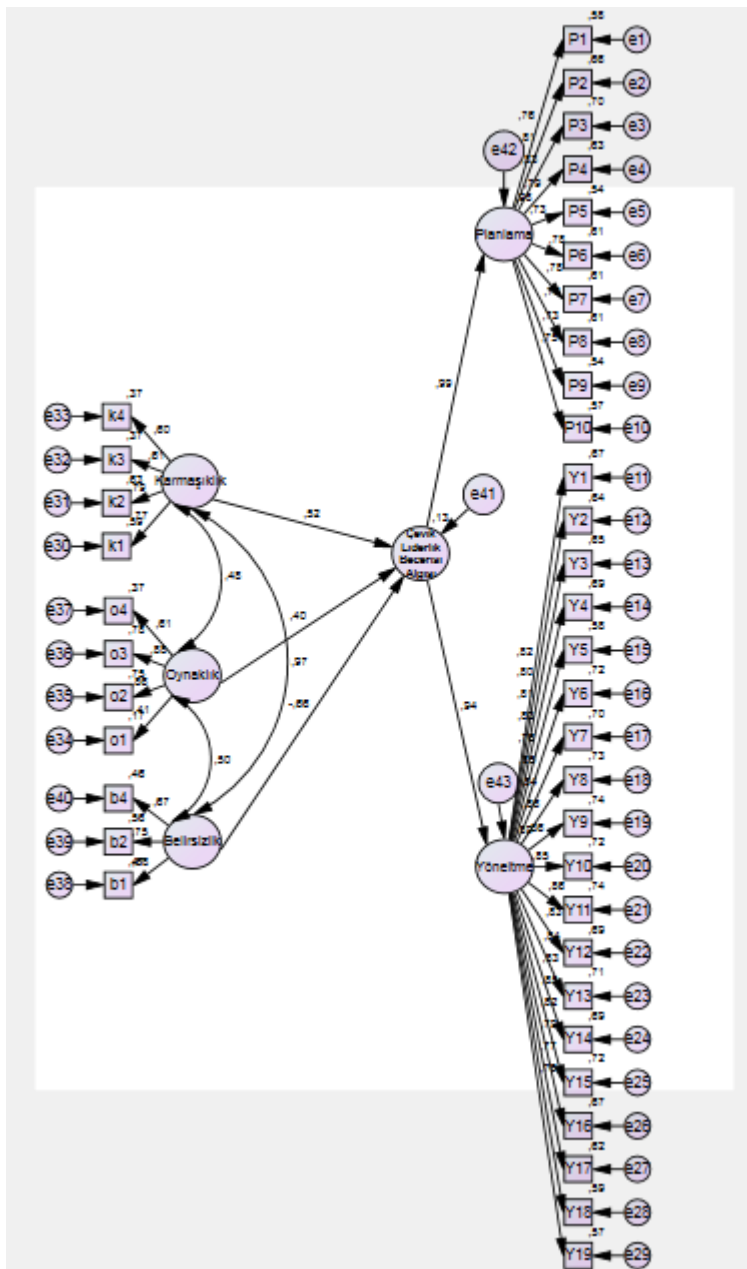


VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Kadınlar için kurulan modelde oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,396$, $p < ,001$) görülürken, karmaşıklık ve belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > ,05$).

Şekil 14.

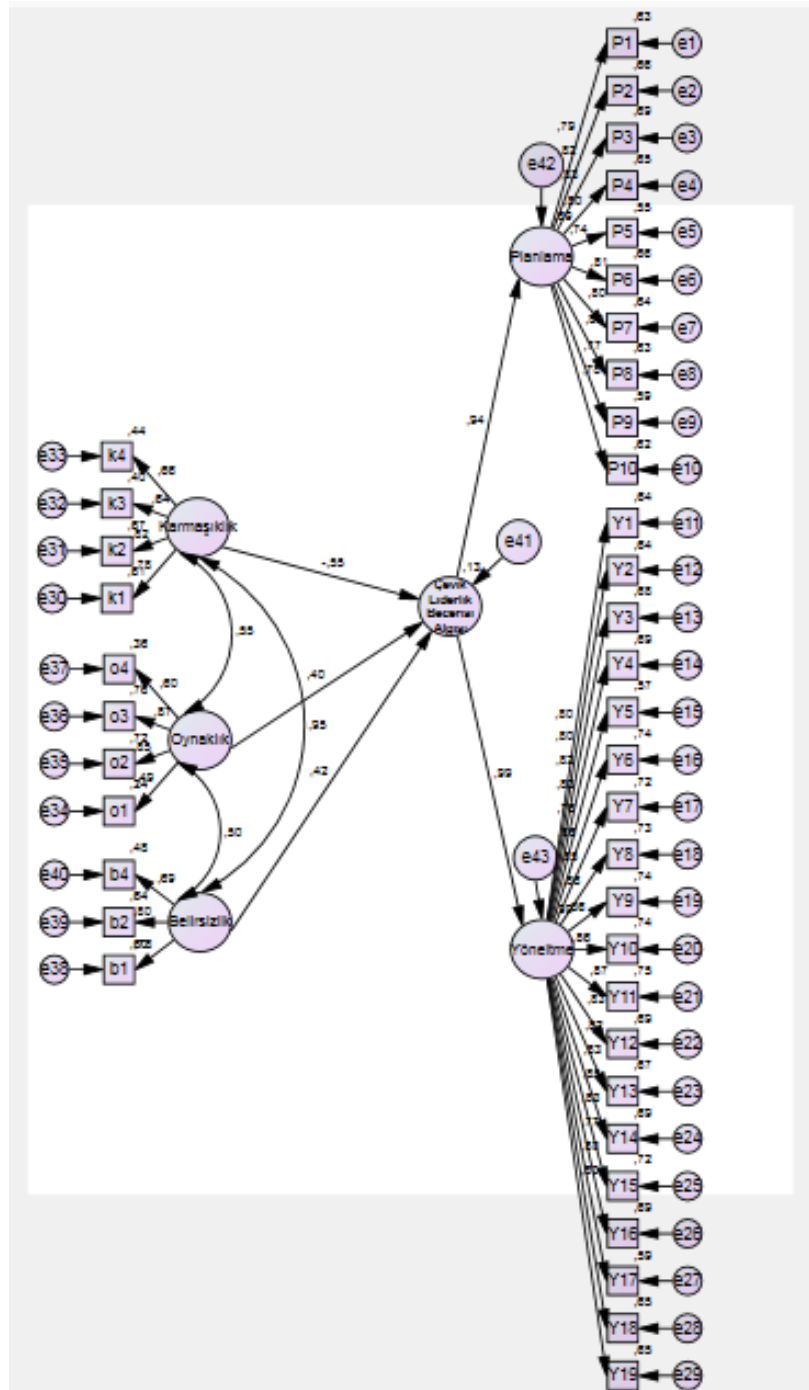
Kadın Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Erkekler için kurulan modelde oynaklık ($\beta = 0,401$, $p <,001$) ve belirsizlik ($\beta = 0,423$, $p <,05$) algılarının çevik liderlik becerisi algısını pozitif yönde, karmaşıklık algısının ise çevik liderlik becerisi algısını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = -0,555$, $p <,05$).

Şekil 15.

Erkek Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etki katsayısını gösteren β katsayısı kadın çalışanlardan oluşan örnekleme 0,396, erkek çalışanlardan oluşan örnekleme 0,401'dir (Tablo 39). İki katsayının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eden z değeri -1,844'tür. Bu oranın 1,96'dan küçük olması sebebiyle, iki katsayı arasındaki fark 95% güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H9a hipotezi reddedilmiştir. Yapısal modelde oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 39.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Cinsiyete Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları

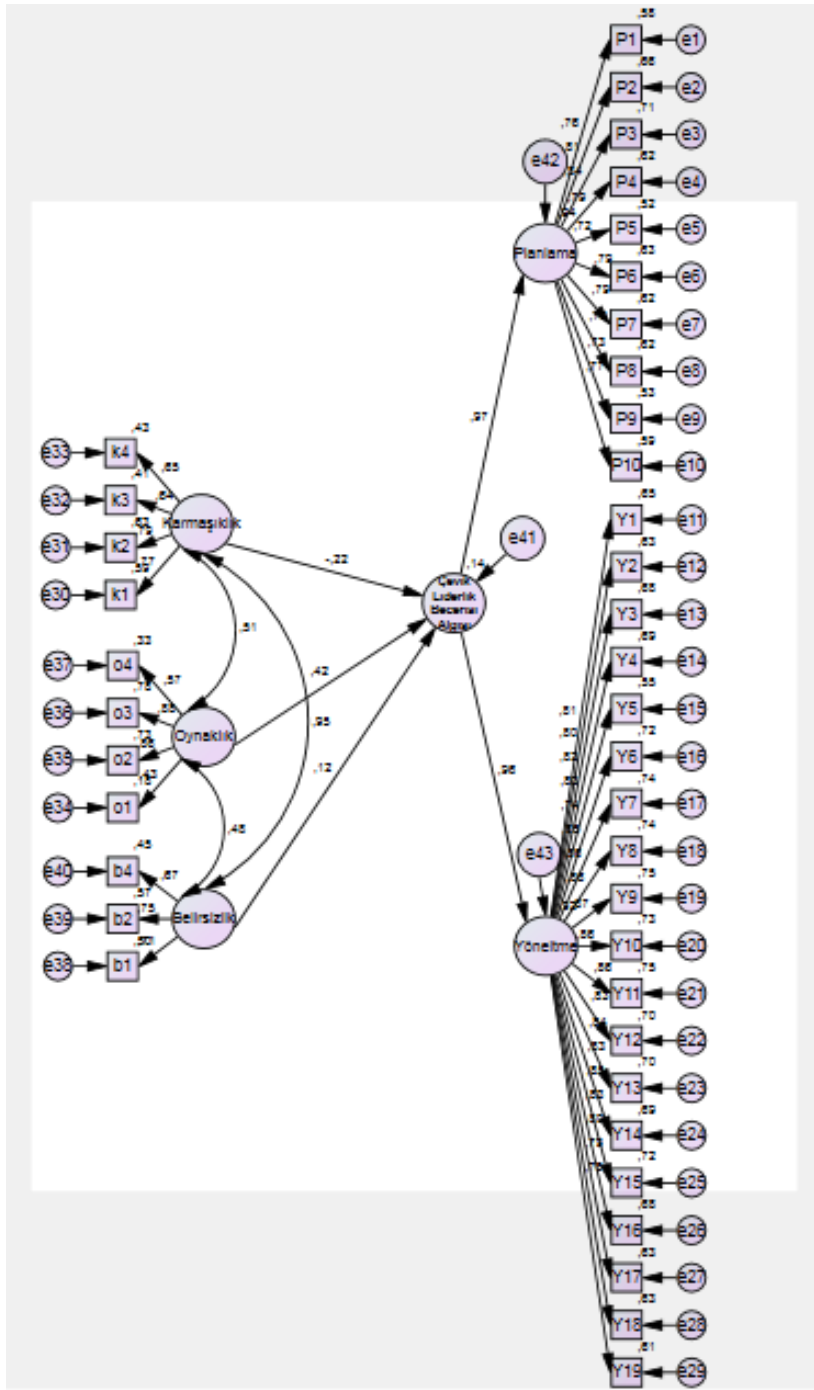
	Kadın		Erkek	
	B	P	β	P
Oynaklık (değişkenlik) algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,396	***	0,401	***
Karmaşıklık algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,517	0,231	-0,555	0,002
Belirsizlik algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	-0,665	0,133	0,423	0,014

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Bekar ve Evli Çalışanlar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Bekarlar için kurulan modelde oynaklık algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,416$, $p <,001$) tespit edilirken, karmaşıklık ve belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p>,05$).

Şekil 16.

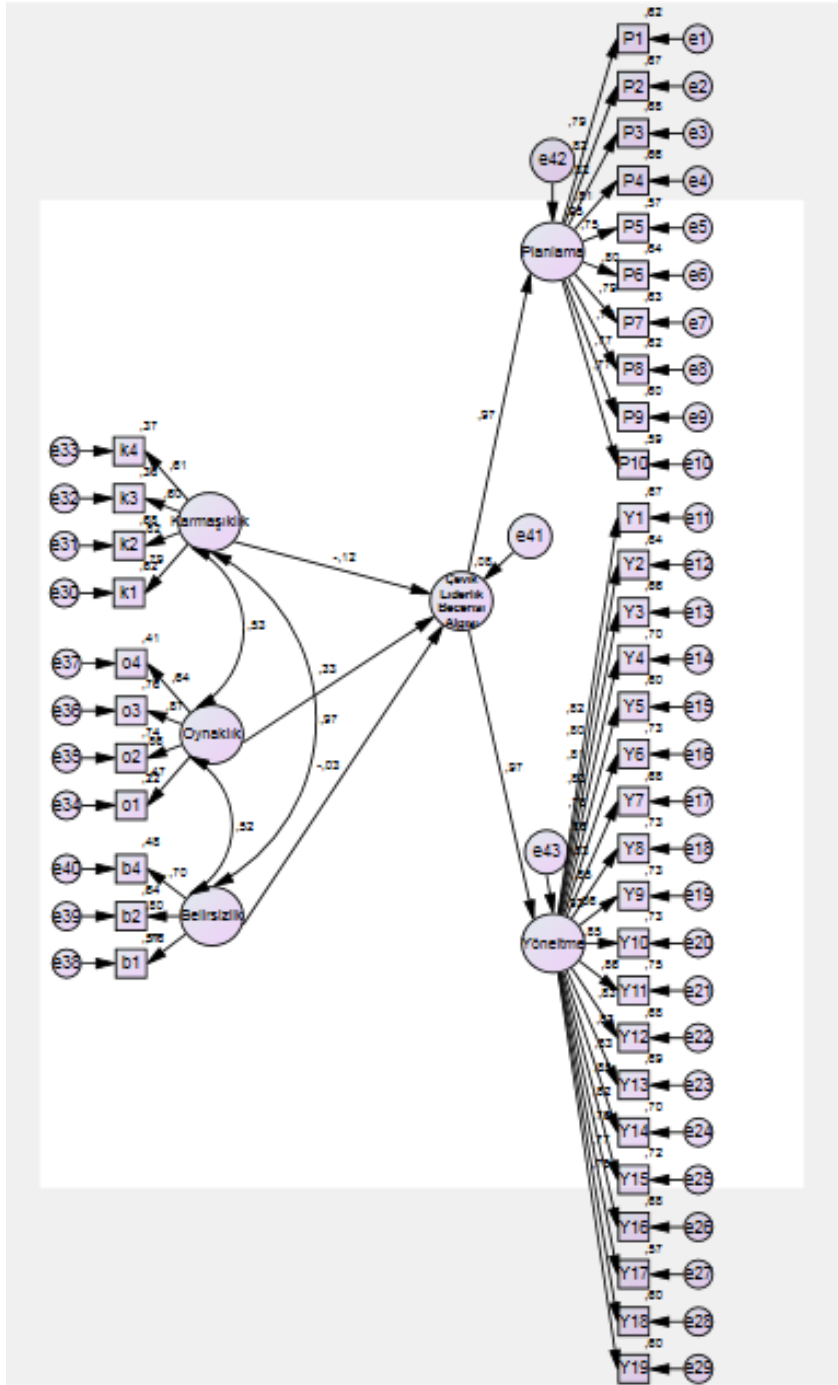
Bekar Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Evliler için kurulan modelde oynaklık algısının çevik liderlik becerisi algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,331$, $p < ,001$) görülürken, karmaşıklık ve belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > ,05$).

Şekil 17.

Evli Çalışanlarda VUCA (KOMB) Bileşenlerine Yönelik Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli



Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etki katsayısını gösteren β katsayısı bekar çalışanlardan oluşan örnekleme 0,416, evli çalışanlardan oluşan örnekleme 0,331'dir (Tablo 40). İki katsayının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eden z değeri 2,320'dir. Bu oranın

1,96'dan büyük olması sebebiyle, iki katsayı arasındaki fark 95% güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla H9a kabul edilmiştir. Yapısal modelde oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin bekar ve evli çalışanlar açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısına etkisinin bekar çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 40.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinde Medeni Duruma Göre Kurulan Yapısal Modellerin Yol Analizi Sonuçları

	Bekar		Evli	
	β	P	β	P
Oynaklık (değişkenlik) algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,416	***	0,331	***
Karmaşıklık algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	-0,216	0,230	-0,124	0,669
Belirsizlik algısı → Çevik Liderlik Becerisi Algısı	0,120	0,498	-0,034	0,905

Çoklu grup analizleri sonucunda sınanmış olan araştırma hipotezleri Tablo 41'de özetlenmiştir.

Tablo 41.

VUCA Bileşenlerine İlişkin Algının Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerindeki Etkisinin Cinsiyet ve Medeni Durum Açısından Test Edilmesine Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Sonuç
H8a: Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red
H8b: Karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red
H8c: Belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red
H9a: Oynaklık (değişkenlik) algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H9b: Karmaşıklık algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red
H9c: Belirsizlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisi bekar ve evli çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.	Red

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bilgi ve teknoloji alanlarındaki hızlı gelişmeler, tüketici ihtiyaç, istek ve taleplerinin farklılaşması, finansal alandaki krizlerle oluşan dalgalı bir ekonomik çevre ve son dönemdeki salgın kaynaklı pandemi ortamı, işletmeleri daha belirsiz, öngörülemeyen ve karmaşık bir gelecek içinde bırakmıştır (Özen ve Koç, 2021). İş ve yönetim kültürünün kaotik yapısı, VUCA akronimi ile tanımlanabilir.

Mart 2020 itibariyle başlayan pandeminin de etkisi ile tüm dünya VUCA ortamının içerisinde yaşadığını daha çok hissetmiştir. Getireceği birçok paradigma değişikliğiyle işletmeleri yönetsel değişime zorlayan VUCA ortamlarında, işletmelerin değişken koşullara daha esnek ve hızlı bir şekilde uyum sağlayarak bütünsel çıkarlarını maksimum faydada tutabilmesi için yönetim ve iş yapma biçimlerinin yeni yaklaşımlara evrilmesine ihtiyaç vardır.

Alan yazındaki araştırmalarda yeni bir yaklaşım olarak çevik liderlik ve bu liderlik yaklaşımına yönelik algılama vurgulanmıştır (Hayward, 2018; Bushuyeva, vd., 2019; Kostrad, 2019; Baran & Woznyj, 2020; Wan & Tan, 2021). Çevik yaklaşım dış ortamdaki her türlü değişikliğe adapte olabilecek yetkinliği içerisinde barındıran proaktif eylemler bütünüdür. Çeviklik, dış ortamdaki her türlü belirsizliği her an okuyabilme ve anlamlandırabilme gayreti ile reaksiyon hızını sıfıra indirecek refleks yeteneğini arttırabilme çabası içinde olmaktır. Bölümler arası yüksek işbirliği ve iletişime, örgüt içi şeffaflık seviyesinin yükselmesi ve geri bildirim, yeni fikir ve önerilere bilinçli farkındalık ile ön yargısız yaklaşıma dayalıdır (Özen ve Koç, 2021).

Dinamik iş çevresinde rekabet avantajının sürdürülebilmesi, örgütteki tüm departman ve çalışanların çevik olmanın gerekliliğini anlaması ve benimsemesiyle mümkün olacaktır. Bunu sağlayabilecek örgütsel ve yönetsel özne ise çevik yetkinliklere sahip yönetici liderlerdir (Akkaya & Tabak, 2018; Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Alan yazındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında (Petry, 2018; Joiner, 2019; Abbasi & Ruf, 2020; Narayan, 2021; Chen, 2022) çevikliğin özümsemesi ve uygulanması için bireylerin değişime hızlı adapte olmalarını sağlayarak değişimi yöneten, deneyerek iyileştirme ve sürekli öğrenmeyi kültür haline getiren, yenilikçi bakış açısıyla çok daha esnek, işbirlikçi ve çevik liderlere ihtiyaç olduğu sonucuna varılmaktadır. Yönetimsel felsefe ve metodolojiler bağlamında güncel durum ve sorunlara karşı çevik liderlik yaklaşımının bugün ve gelecekte alternatif çözüm sunabileceği düşünülmektedir.

VUCA algısına yönelik bulgular incelendiğinde, çalışanların değişkenlik (oyunaklık) algısının karmaşıklık ve belirsizlik algısından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, alan yazındaki bazı araştırmaları desteklemektedir. Bennet ve Lemoine (2014) VUCA genel tanımı içerisinde temsil bileşeninin değişkenlik olduğunu belirtmiştir. Redelinghuis'in (2018) yöneticilerin çalışma ortamlarına ilişkin algı ve anlayışlarını tespit etmeyi amaçladığı araştırmasında, katılımcılar tarafından en önemli unsurun değişkenlik olduğu belirtilmiştir.

Mack ve Khare (2016) değişkenliği kolayca yorumlanamayan karmaşık bir sistemin gözlemlenebilir çıktısı olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde değişkenliğin; küreselleşme, dijital ve sosyal medya teknolojileri, değişken pazarlarda üretim yapan karşılıklı finansal bağımlılıklar ve sürekli değişen taleplere yol açan artan tüketici bilincinden beslendiğini savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Heinonen vd., 2017; Horney & O'Shea, 2015). Bu bağlamda çoklu etkenlerin bir bileşeni olarak değişkenlik algısının daha çok hissedilmesi tutarlılık gösteren bir sonuçtur. Bu bağlamda, değişim kavramının hız, zorlayıcılık ve algılanma boyutlarıyla ele alınabileceği öngörülmektedir.

Temel dinamik öge olan "hız" kısa, orta ve uzun periyotta birim zamanda gerçekleşen piyasa ve pazardaki ivmelenmedir ve değişimin hissedilmesine neden olmaktadır. Hız arttıkça ve ivme kazandıkça, değişkenliğin çalışanlar tarafından daha hissedilebilir hale gelerek çok daha zorlayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, araştırmada bu bileşene dair tespit edilen yüksek algının bir diğer nedeninin "değişimin zorlayıcılığı" olabileceğini düşündürmektedir. Bu zorlayıcılıkla beraber yavaşlatıcı bürokrasi, karar verme süreçlerini yavaşlatan iç politikalar, sorun tespit etme ve kurumsal çözüm geliştirme prosedürlerindeki yetersizliklerin, değişimin çalışanlar tarafından farklı yönleriyle algılanmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla değişimin VUCA algısının merkezine oturduğu öngörülmektedir.

Günümüzde, değişimin gereklerine uygun olarak hızlı karar süreçleri oluşturulmasına ve iş ortamının hızla gelişen gereksinimlerini karşılamaya etki eden "değişim algısına" ihtiyaç vardır. Algılanamayan bir şeye uyum sağlamak mümkün olamayacağından, elde edilen sonuçlardan çalışanların değişimi algılamayı bir zorunluluk olarak gördüklerini söylemek mümkündür. Algılamanın merkezine oturmuş olmasının bireysel ve kurumsal zorlayıcılığa bağlı olarak geliştiği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından karmaşıklık ve belirsizlik algılarının çalışan seviyesinde istenilen düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Bununla birlikte kullanılan ölçme aracına dayalı olarak muğlaklık kavramının belirsizlik kavramı içinde değerlendirildiği ve

kavramın ayırıcı bir farkındalık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar kullanılan ölçeğin yeniden ele alınarak geliştirilmesi ve Türk Yönetim Kültürüne adapte edilerek kavramsal açıdan netleştirilmesi gerekliliğini işaret etmiştir.

Araştırmanın bir diğer bölümünde çalışanların yukarıda belirtilen VUCA algılarında cinsiyet, kuşak ve sektöre göre farklılaşmalar incelenmiştir. Buna göre; kadın ve erkek çalışanların VUCA algısının farklılık gösterdiği; erkek çalışanların değişkenlik ve karmaşıklık algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgücü içinde egemen olan erkek popülasyonunun halen sektörel bazda kadınlardan yüksek oluşunun tespit edilen bu sonuçta etkisi olabileceği değerlendirilmektedir.

Kuşaklar açısından bakıldığında ise; Y kuşağı üyesi çalışanların karmaşıklık algısının X kuşağından daha düşük olduğu görülmektedir. Bilgi, tecrübe ve deneyim bağlamında, Y kuşağının henüz iş dünyasındaki VUCA bütünselliği içerisinde karmaşıklıkla çok yönlü olarak karşılaşmaması, örgütlerde karmaşıklık algısı yaratacak ve birden fazla sorun, karar ve çözüme sahip karar alıcılık düzeyinde bulunmamasının bu sonuçta etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Adıgüzel vd.'nin (2014) Lower'den aktardığı üzere, yüksek adaptasyon gücüne sahip, çoklu görev yapabilen ve ileri düzey düşünebilme becerisi olan bu kuşak geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine de sahiptir. Dolayısıyla düşük tespit edilen karmaşıklık algısı, Y kuşağının iş dünyasındaki yönetsel konumu ile tutarlılık gösteren bir sonuçtur. Bir başka açıdan örgüt içindeki karmaşıklık algılarının statü ve pozisyon bağlamında değişkenlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Sektör değişkeni bağlamında veriler incelendiğinde, perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlarda değişkenlik, karmaşıklık ve belirsizlik algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Perakende sektörünün pandemi süreci içerisinde tedarik ve değer zincirinde yaşanan aksaklıklar nedeniyle çok yönlü olarak etkilenmesi ve dünya genelinde dönem dönem yaşanan talep ve arz daralmalarının yaratmış olduğu çarpan etkisi, satış pazarlama bağlamında diğer sektörlerle nazaran bu sektörde VUCA algısının daha fazla hissedilmesine neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirilirken VUCA ortamının da çarpan etkisi yaratan pandemi ortamının özellikleri her yönüyle göz önünde bulundurulmuştur. Pandemi sürecinde; üretim ve tedarik zincirlerinde kesintiler yaşanması, kısıtlamaların azaltılmasıyla talebin hızlanması, ancak artan arz talebine aynı hızla yanıt verilememesi sebebiyle yaşanan arz-talep dengesizliği, işletmeler bazında tüm girdilerde bir maliyet

artışına yol açmıştır. Üretim ve işletme maliyetlerini arttıran nedenler olarak talep patlaması, enerji krizi, hammadde sıkıntısı, navlun fiyatlarındaki artış ve iklim değişikliğine bağlı kuraklık VUCA ortamındaki her bir bileşen üzerinde değişik etkiler yaratmıştır. Perakende sektörünün bu etkileşimden çok yönlü olarak etkilenmesi sektör özellikleriyle VUCA etkilerinin örtüştüğünü göstermektedir.

Yönetmel ve sektörel ortamın ana unsuru olan çalışanların VUCA ortamında yeni yönetmel becerilere sahip liderlere ihtiyaç duyduğuna vurgu yapan araştırma probleminden hareketle elde edilen bulgulardan; çalışanların çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Yılmaz (2021) çalışmasında okul müdürlerinin çevik liderlik stiline öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılandığını tespit etmişken, Özdemir (2020) Türkiye ve İngiltere’de görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılandığını gözlemlemiştir. Kavram olarak çalışanların yüksek değişim algısından kaynaklı olan algının çevik liderlik becerisinin değil, bu becerinin nasıl algılandığına dair durumsal tespiti olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmadan elde edilen sonucun Özdemir’in çalışmasıyla benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Alan araştırmaları VUCA dünyasında işletmelerin yaşanan tüm gelişmeleri ve değişimleri takip ederek ayakta kalabilmesi için liderlikteki değişime bağlı dönüşümün bir sonucu olan çevik liderlere ihtiyaç olduğunu ve çevik liderliğin işletmelerin devamlılığı için önemli bir yönetmel yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır.

Buradaki kilit kavramın liderlik algısını şekillendirici ve dönüştürücü mahiyetteki VUCA ortamındaki “değişkenlik” olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çevik liderliğin şirkete ait öngörülemez durumlara ilişkin tepki yeteneğini geliştirebileceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda VUCA’ya uygun özelliklerini kapsayan ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu esnek çözümleri bünyesinde barındıran yeni liderlik anlayışının çevik liderlik olduğunu göstermektedir.

Değişkenlik iş dünyasında hızlı adapte olmayı ve çevik kararlar almayı zorunlu hale getirmiştir (Akartek, 2020). Bennet ve Lemoine (2014, 2020) değişkenlikle başa çıkmanın anahtarının çeviklik olması gerektiğine vurgu yapmıştır. Bu kapsamda, değişkenlik algısı yüksek düzeyde olan çalışanların çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olması araştırmacıların görüşleriyle tutarlılık göstermektedir.

İşletmelere dair tüm süreçleri geliştirmeye yönelik çevik yaklaşımın iş dünyasına damgasını vurduğu son 15 yıllık süreçte örgütler, mücadeleci, her açıdan güçlendirilmiş ve çapraz fonksiyona sahip takımları benimseme eğiliminde olmuşlardır. Bu örgütler

sorumluluk üstlenilmesi gereken zorlu görevleri parçalara ayırma, etkileşimli müşteri deneyimi yaratarak ve hizmet çevrimleri ile uyum tekniklerini kullanarak çözüm üretmeye yönelmiş yapı ve süreçler oluşturmaya yönelmiştir.

Çeviklik anlayışı bu dinamizmle paralel olarak daha uyumlu ve daha harekete geçirici yönetsel anlayışlara ve liderlik becerilerine ihtiyaç duymaktadır. Çevikliğin hızlı müdahale gerektiren müşteri ilişkilerindeki değişim yönetimi gibi ve yeni pazarların keşfi gibi etkileşimlerde faydası olabileceği düşüncesi, çalışanların çevik liderlik becerisi algılarının güçlenmesine neden olduğu değerlendirilmektedir.

Çevik liderlik becerisi algısı geliştirilen ölçme aracına dayalı olarak planlama ve yöneltme boyutlarında incelendiğinde, planlamadaki algı yöneltmeye göre daha yüksek düzeydedir. Bu durumun yüksek değişim algısının meydana getireceği istirsızlık durumunda çalışanların planlama süreçlerinde çevik liderlere ihtiyaç duymalarından kaynaklı olabileceği değerlendirilmektedir. Planlama hedeflenen sonuca varmak için ortaya konulan bir çeşit yol haritasıdır. Bu sonuca ulaşmak için kaynakların organizasyonu, düzenlenmesi ve haritalandırılması anlamına gelmektedir (Sarıçam, 2017). Ani değişimlerin beraberinde getireceği istirsızlık ve öngörülemezlik durumlarında çalışanların hedeflenen sonuca daha hızlı ulaşmayı sağlayacak bir yol haritası oluşturabilen liderlere ihtiyaç duyduğu ifade edilebilir.

Demografik özelliklere göre çevik liderlik becerisi algısındaki farklılıklar bağlamında cinsiyet açısından bakıldığında, erkek çalışanların planlama ve yöneltme boyutlarında çevik liderlik becerisi algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Liderliği cinsiyet açısından inceleyen araştırma sonuçları, kadın ve erkeklerin farklı liderlik tarzları olduğunu, dolayısıyla liderlerin kadın ve erkek izleyicilerinin algılarının farklılaştığını göstermiştir (Alimo-Metcalfe, 1995; Bass, Avolio & Atwater, 1996; Carli & Eagly, 2011; Collinson, 2005; Eagly & Carli, 2007; Lee & Park, 2021). Kadınların katılımcı, ilişkilere odaklı, iş birlikçi ve uzlaşmacı liderlik biçimlerini; erkeklerin hiyerarşiye dönük ve otokratik liderlik biçimlerini daha çok sergileme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Eagly & Johnson, 1990; Bass vd, 1996; Rosener, 1990; Eagly vd., 2003; Van Engen & Willemssen, 2004; Clisbee, 2005).

Covid 19 pandemi sürecinde yapılan bazı araştırmalar da, kadınların liderlik etme konusunda erkeklere göre daha becerili olduğunu göstermiştir (North, 2020; Wittenberg-Cox, 2020; Zalis, 2020). Pandemiye yönetmede başarılı sayılabilecek birçok ülkede devlet başkanının kadın olması bu sonuca varılmasını sağlamıştır (Coscieme vd., 2020). Benzer şekilde, ABD’de yapılan bir analizde kadın valilerin olduğu

eyaletlerin daha az ölüm yaşadığı tespit edilmiştir (Sergent & Stajkovic, 2020). Bu kriz döneminde daha çok empati, şefkat ve işbirliği sergilemesi kadın liderlere üstünlük sağlamıştır (Eichenauer vd., 2021).

Kadın çalışan veya yöneticilerin sayısı her ne kadar artış göstermiş olsa da, çalışma hayatının hala erkek egemen yapısını koruması olarak düşünülebilir. Toplumsal cinsiyet temelli iş yükleri ve bakım hizmetlerinden kaynaklı olarak, erkeklere kıyasla kadınların iş hayatında yeterince yer almadıklarını söylemek mümkündür. Toplum tarafından yüklenilen rol, beklentiler ve karakteristik özellikler, ev ve aile sorumluluğu gibi nedenler kadınların çalışma hayatında alacağı kararları ve bu kararları uygulamalarını büyük ölçüde engelleyebilmektedir (Demirbilek, 2007; Bağlı ve Sever, 2005; Dinç Kahraman, 2010; Ayyıldız Ünnü vd., 2014; Karatepe ve Arıbaş, 2017). Bu faktörlerden kaynaklı kadınlar iş hayatında ve karar verme mekanizmalarında geri planda kalmaktadır. Dolayısıyla iş ortamındaki çevre ve koşullarındaki algısı ile paralel olarak çevik liderlik liderlik becerisi algısı daha düşük olabilmektedir.

Kuşaklar açısından bakıldığında, Z kuşağı üyesi çalışanların yöneltme boyutunda çevik liderlik becerisi algısının Y kuşağından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar öğrenme ve gelişime istekli olmakla birlikte, iş yaşam dengesine bağlı Y kuşağı neslinin işbirlikçi, iyimser ve düzenli geri bildirim kültürünü benimsemiş liderlik biçimlerine yöneldiğini göstermektedir (Essinger, 2006; Sessa vd., 2007; Silva vd., 2020; Salvosa vd., 2021). Bu kuşak, rehberlik edebilen, her zaman ulaşılabilir, kurum kültürünün bir yansıması veya örneği olan liderlere ihtiyaç duymaktadır (Veloso, 2012; Veloso vd., 2012; Silva vd., 2013; Silva vd., 2020).

Günümüz örgütlerinde yeni çalışmaya başlayan ve ileride daha baskın hale gelecek Z kuşağının ise diğer kuşaklardan en önemli farkı teknolojiyi doğal yaşam standardı olarak algılamasıdır. Üretken, yeniliğe açık ve teknolojiye donanımlıdır (Göktaş ve Çarıkçı, 2015; İlhan Nas ve Doğan, 2020). Hızla değişen teknolojiler, inovasyon, yüksek pazar rekabeti ve artan demografik çeşitliliğin olduğu iş dünyasında ihtiyacın arttığı bu kuşak bağımsız ve esnek çalışma saatlerini benimseyen, girişimci, etkin ve proaktif yetkinliklere sahip liderleri tercih etmektedir (Deepika & Chitranshi, 2021). Bu kapsamda araştırmadan elde edilen sonuç literatürü destekler niteliktedir.

Sektör açısından incelendiğinde, Perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanların planlama ve yöneltme boyutlarında çevik liderlik becerisi algısının yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Bu sektörde faaliyet gösteren

işletmelerdeki çalışanlarda daha yüksek tespit edilen yüksek değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık algısının sonuçta etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, VUCA algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, değişkenlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların değişkenlik algısı arttıkça çevik liderlik becerisi algısının arttığı ifade edilebilmektedir. Bu sonuç alan yazındaki çeşitli araştırmacıların (Johansen & Euchner, 2013; Bennett & Lemoine, 2014; Saleh & Watson, 2017; Richardson, 2022) görüşlerini destekler niteliktedir.

Elde edilen diğer bir araştırma sonucuna göre, değişkenlik algısının çevik liderlik becerisi algısı üzerindeki etkisinin medeni duruma bağlı olduğu ortaya konulmuştur. Bu etkinin evlilere göre, bekar çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmüştür. Bekar çalışanların evlilere kıyasla, potansiyel enerjilerini daha çok harcamalarını gerektirecek ev-aile sorumluluğunun olmayışı ve bundan kaynaklı iş hayatına daha çok odaklanabileceği, dolayısıyla VUCA farkındalığının daha fazla olabileceği değerlendirilerek bu etkinin yüksek bulunmasını tutarlı bir sonuç olarak yorumlamak mümkündür.

İş Dünyasına Öneriler

- Değişimin karşısında örgütlerin çevik kabiliyetlerinin geliştirilmesine dönük olarak, başta liderlik olmak üzere örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde dijital ve sosyal medya teknolojilerinin, değişen pazar dinamiklerine uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütün hızının artırılması için bürokratik engellerin kaldırılması, karar verme prosedürlerinin daha esnek hale getirilmesi ve kurumsal çözüm üretme kabiliyetinin hız tabanlı olarak geliştirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların VUCA dünyası içerisindeki uyum kabiliyetinin lider tabanlı olarak yürütülecek değişim algısı yönetimi ile paralel olarak ilerleyeceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda algı yönetiminin bilişsel bir süreç olduğu göz önünde bulundurularak liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinde bireysel ve kavramsal etkileşimlerin etkisinden daha fazla istifade edilecek şekilde lider-çalışan ilişkisi geliştirilmelidir.
- Kadın ve erkek çalışanların algılarındaki farklılıklardan hareketle, VUCA ortamında başarılı bir yönetim sağlayabilmek için yöneticilerin cinsiyet

faktörünü göz önünde bulundurarak aksiyon almalarının daha doğru olabileceği öngörülmektedir.

- Kadın işgücünün algısal ve duygusal durumu, sosyokültürel etkileşimler ve sosyal roller bağlamında ele alınacak çevik beklentiler; lider-çalışan ilişkisi bağlamında sektörel olarak değerlendirilmeli, kalıp çözümler yerine öznel uygulamalara yönelinmelidir.
- Kadınlar iş gücüne daha fazla dahil edilerek cinsiyet çeşitliliğinden yararlanılmalıdır. Cinsiyet çeşitliliğine sahip bir iş gücüne sahip olmanın VUCA ortamında kuruluşlara yarar sağlayacağını gösteren araştırma sonuçları mevcuttur (Rajesh vd., 2019; Rathore vd. 2021).
- Kadınların iş gücüne daha fazla ve daha fazla yönetsel roller verilerek VUCA ile daha yaygın arayüz olmalarına olanak sağlanmalı, algı ve farkındalıklarının yükselmesine imkan verilmelidir.
- Algısı yüksek olan Z kuşağının gelişimini sağlayacak örgüt yapıları, süreç ve çalışma ortamları kuşağın özelliğine uygun olarak oluşturulmalıdır. VUCA ortamında mükemmelliğin sağlanılmasında gereksinim duyulan bu kuşağın talep, beklenti, tercih ve görüşleri dikkate alarak, yöneticiler yetkinlik ve çalışma tarzlarını geliştirmelidir.
- Genç çalışanların çevik liderlik becerileri kazanabilmesinin sağlanması ve yönetim kademelerinde çevik bir anlayışla karmaşıklık algılarının yönetilebilmesi için adaptasyon programlarının düzenlenmesi ve kariyer gelişimlerinin buna göre şekillendirilmesi yönünde tedbir alınmalıdır.
- Önceki kuşak mensubu iş gücünü çevik liderlik konusunda çeşitli eğitimlerle desteklenerek bilgi düzeylerini arttıracak faaliyetlerde bulunulmalı, uyumlu anlayış ve yaklaşım geliştirmesi sağlanılmalıdır.
- Perakende sektöründe değişken koşullar karşısında hizmet ve süreçlerini geliştirmek, çalışanlarını daha yüksek teknolojileri etkin kullanma becerisi kazandıracak, donanımlı hale getirecek uygulamalarda bulunmalıdır.
- VUCA bileşenlerinin her bir sektör özelinde yarattığı etkileri yanında, çevik algılamalarda çalışan bazlı etkileşimleri ayrı ayrı incelenmelidir. Günümüz iş modellerine uygun çevik liderlik becerileri sektörel bazda tanımlanmalıdır.
- Karar verme mekanizmaları yanında iş sistemleri, çalışma alışkanlıkları ile 7/24 çevrimiçi çalışma ve etkileşim ortamlarında, çalışanların liderlik ihtiyaçları ve

inovasyon yaklaşımları arasında çevik dinamiklerin rolü yeniden tanımlanarak, konvansiyonel yöntemleri dönüştürücü örgütsel yaklaşımlar benimsenmelidir. Çevik dönüşümün asgari şartları liderlik tabanlı olarak ele alınmalıdır.

- Örgütsel öğrenme, müşteri deneyimi ve çalışan deneyimi üçlemesinde çevik bir örgüt kültürü yaklaşımını hakim kılıcı bir yönetim paradigmasının, örgütlerin öğrenme kabiliyetiyle paralel olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda çevik liderliğin bir öğrenme sürecinin parçası olduğu gerçeğinden hareketle süreçlere odaklanılmalı, amaçlar algısal düzlemde şekillendirilmelidir. Değişime ve belirsizliğe yanıt veren bir öğrenme parametresi de ortaya konularak, örgütün birim zamanda ne kadar öğrenebildiği ve çevik liderliğin bu kabiliyete etkisi kullanılan teknolojik araçların özellikleriyle birlikte sorgulanmalıdır.
- Planlama süreçlerinde bu etkileşimlere daha fazla ağırlık verilerek istikrarsızlığı giderici mahiyette saha çalışmaları, belirsizlik sarmalından kurtarıcı liderlik çözümleriyle buluşturulmalı ve bu kapsamda çevik dinamiklerin planlama süreçlerine etkisi sektörel bazda incelenmelidir.

Akademik Öneriler

- Karmaşıklık, belirsizlik ve muğlaklık kavramlarının her yönüyle birbirinden ayırıcı hale getirildiği bir ölçek tasarımının çalışan algısının ölçümüne çok yönlü olarak hizmet edebileceği değerlendirilmektedir. Bu yeni yaklaşımla hazırlanacak ölçeğin uygulanmasıyla elde edilecek araştırma sonuçlarının değişim dışında, örgüt üzerine etkili olan faktörlerin netleştirilmesine katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.
- KOMB (VUCA) ölçeği Türk yönetim kültürüne adapte edilerek kavramsal açıdan netleştirilmeli, VUCA bileşenlerinin özelliklerine uygun olarak ölçek yeniden ele alınmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abbasi, S. & Ruf, T. (2020). Reduction of the fluctuation rate in multi-project organizations through agile leadership. *Management Studies*, 8(2), 128-133. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.02.005>.
- Abelli, H. (2021, January 8). Resilience: The competency every leader should cultivate. *Forbes*.
- Adasal, R. (1979). Yeryüzü tanrıları, liderler, komutanlar ve kahramanlar psikolojisi. Minnetoğlu Yayınları.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Akartek, E. (2020, Ağustos). VUCA nedir? VUCA dünyasında nasıl hayatta kalırsınız?. Blogager. <https://blog.adgager.com/vuca-nedir-vuca-dunyasinda-nasil-hayatta-kalirsiniz/>
- Akdemir, A., Günaydın, S.C., ve İnal, İ.H. (2007). Pandemi sonrası oluşan VUCA ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39). <https://doi.org/10.35408/comuybd.769685>.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5, 185-206.
- Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Journal of Administrative Sciences*, 18(36), 389-407. <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>.
- Aksoy, T. (2015). Dönüştürücü liderlik. <https://www.temelaksoy.com/donusturucu-liderlik/>.
- Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review* 10(2), 3-8.
- Almahamid, S., Awwad, A. & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-404.
- Antonacopoulou, E.P. (2018a). Sensuous leadership for a VUCA world. <http://wp.lancs.ac.uk/islc-2018/files/2018/10/Antonacopoulou.pdf>

- Antonacopoulou, E.P. (2018b). Organisational learning for and with VUCA: Learning leadership revisited. *Teoria e Prática em Administração*, 8(2), 10-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i2S-40869>.
- Atam, S., Dindar, Z., ve Alan, H. (2020). Değişime dirençte yönetici hemşirenin rolü. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(7), 316-322. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2020.69772>.
- Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011>.
- Ayyıldız Ünnü, N.A., Baybars, M. ve Kesken, J. (2014). Türkiye’de kadınların üniversiteler bağlamında yetki ve karar verme mekanizmalarına katılımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (42), 121-134.
- Bağlı, M. ve Sever, A. (2005). Tabulaştırılan/tabulaşan kurumun (ailenin) kurbanlıklar edinme pratiği: Levirat ve Sororat. *Aile ve Toplum*, 7(2).
- Baker, J. (1996). Agility and flexibility, what’s the difference?. Cranfield School of Management. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/1151>.
- Baran, B.E. & Woznyj, H.M. (2020). Managing VUCA:The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>.
- Bartolomeo, M. (2019, November). VUCA prime – The answer to a VUCA dynamic. The Axelos Blog. <https://www.axelos.com/news/blogs/november-2019/vuca-prime-the-answer-to-a-vuca-dynamic>.
- Bass, B. M. (1990). Bass ve Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research & managerial applications. Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>.
- Başkan, E. (2018, Temmuz). VUCA 2.0: Konfor alanının dışına çıkan organizasyonlar. *Harvard Business Review Türkiye*.
- Bawany, S. (2016). Leading in a VUCA Business environment. *Leadership Excellence Essentials*, 7, 39-40.
- Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık paradigması ışığında örgüt teorilerinin yeniden değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 49-63.

- Bellack, R. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/17/15-key-qualities-that-define-an-agile-leader/?sh=31f186917f31>.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2020, July/August). Vanquishing VUCA. *BizEd AACSB International*, 38-41.
- Bernstein, L. E. (2014). The perceived importance of vuca-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs. [Doctoral dissertation, Drake University].
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bilim, H.G. (2020). Yöneticilerin duygusal zeka seviyelerinin kullandıkları çatışma yönetim stillerine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 189-209.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002004>.
- Böhm, J. (2019). Erfolgsfaktor Agilität: Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen [Success factor agility: Why Scrum and Kanban lead to satisfied employees and successful customers]. Springer.
- Breen, J.M. (2017). Leadership resilience in a VUCA world. In Elkington, R., Steege, M.V.D., Glick-Smith, J. & Breen, J.M. (Eds.). *Visionary leadership in a turbulent world* (pp. 39-58). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-242-820171003>.
- Brooke, L. (1993). Is agility the answer?. *Automotive Industries*, 173(8), 26-29.
- Brown, T.A. (2006). Introduction to CFA. *Confirmatory factor analysis for applied research* (3rd Ed). The Guilford Press.
- Bursal, M. (2019). SPSS ile temel veri analizleri (Gen.2.bs.). Anı Yayıncılık.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 4(10), 77-84. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.10.077>.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (21. bs.). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (22.bs.). Pegem Akademi.
- Byrne, B.M. (2011). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3th Ed.). Routledge.
- Bywater, J.& Lewis, J. (2019). Leadership: What competencies does it take to remain engaged as a leader in a VUCA world?. *Assessment & Development Matters*, 11(3).
- Caligiuri, P. (2013). Developing culturally agile global business leaders. *Organizational Dynamics*, 42. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.002>.
- Carli, L.L. & Eagly, A.H. (2011). Gender and leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*.
- Casey, G.W. (2014). Leading in a VUCA world. *Fortune Journal*, 169 (5).
- Cattell, R. B. (1978). The scientific use of factor analysis in behavioral and life sciences. Plenum.
- Chakraborty, D. (2019). Versatile performance in VUCA world: A case study. *Ushus-Journal of Business Management*, 18(4), 1-8.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), 118-154.
- Chauhan, R., Rani, R., & Pranali (2020). VUCA world and environmental law. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 1607-1611. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR200908>.
- Chen, X.H., Tee, K., & Chang, V. (2022). Accelerating innovation efficiency through agile leadership: The CEO network effects in China. *Technological Forecasting & Social Change*, 179. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121602>.
- Cinel, M.O. ve Karaman, G. (2021). Belediye çalışanlarının hizmetkar liderlik ve toplam kalite yönetimi algıları; Giresun Belediyesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1262-1278. <https://doi.org/10.17755/esosder.812333>.
- Cingöz, İ. (2020, 29 Nisan). Salgın sonrası yeni dünya düzeni. *Ticari Hayat*, s.1-2.

- Cinnioğlu, H. (2020, October 5). A review of modern leadership styles in perspective of industry 4.0. In B Akkaya. (Ed.). Agile business leadership methods for industry 4.0 (pp. 1-23). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201002>.
- Cinnioğlu, H. ve Salha, H. (2019). VUCA dünyasında turizm işletmeleri ve çevik liderlik. 3. Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi (Futourism 2019) Bildiriler Kitabı, s. 92-96.
- Clegg, L.J., Voss, H., & Chen, L. (2019). Can VUCA help us generate new theory within international business?. Tulder, R.V., Verbeke, A. & Jankowska, B. (Ed.) International business in a VUCA world: The changing role of states and firms (Progress in International Business Research, Vol. 14), Emerald Publishing Limited, pp. 55-66. <https://doi.org/10.1108/S1745-886220190000014005>.
- Clisbee, M. (2005). Gender differences in leadership style: A literature analysis. Journal of Women in Educational Leadership. 3(1), 38-54. <http://digitalcommons.unl.edu/jwel/135>.
- Cockburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development: The people factor. Software Management, 34, 131-133. <https://doi:10.1109/2.963450>.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. Journal of Defense Resources Management (JoDRM), 7(2), 31-38.
- Coleman, J. (2017, January 04). The best strategic leaders balance agility and consistency. Harvard Business Review, pp. 1–5
- Collinson, D. L. (2005). Dialectics of leadership. Human Relations, 58, 1419–1442. <https://doi:10.1177/0018726705060902>.
- Confederation of Indian Industry (2019, May 13). Leading in a VUCA world: VUCA 2.0. <https://www.ciiblog.in/industry/leading-in-a-vuca-world-vuca-2-0/>.
- Conger, J. A., Kanungo R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. Journal of Organizational Behavior, 21(7), 747-767. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<747::AID-JOB46>3.0.CO;2-J).
- Cooke, A. (2013). How to manage volatility, uncertainty, complexity and ambiguity – Part 2. <https://growthandprofit.me/category/vuca/>.
- Coscieme, L., Fioramonti, L., Mortensen, L.F., Pickett, K. E., Kubiszewski, I., Lovins, H. et al. (2020). Women in power: Female leadership and public health outcomes

- during the Covid-19 pandemic. The Preprint for Health Sciences. <https://doi.org/10.1101/2020.07.13.20152397>.
- Costello, A.B. & Osborne, J.W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment*, 10(7), 1-9
- Creswell, J.W. (2017). Araştırma deseni (S.B. Demir, Çev.; 3.bs.). Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–18. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca-environments-7117.html>.
- Çapan, A. (2019, Temmuz). Vuca dünyasında liderlik. *Sektörüm Akıllı İşler Dergisi*.
- Çelik, V. (2007). Eğitimsel liderlik. (4. bs.). Pegem Yayıncılık.
- Çetin, D. (2016). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu ile ilişkisi. [Yüksek lisans tezi, Zirve Üniversitesi].
- Çetin, M. ve Özdemir, N. (2020). VUCA dünyası sarmalında çevik liderlik paradigması ve bağlılık. Nobel Yayıncılık.
- Çiçeklioğlu, H. (2020). VUCA concept and leadership. G. Mert (Ed.). *Management & Strategy içinde*. Artikel Akademi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları (4.bs.). Pegem Akademi.
- Davis, L.L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, 194-197.
- Davutoğlu, N. A. (2018). Sanayi 4.0'ın liderlik ve insan kaynakları yönetimine algısal etkileri. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(30), 4041-4048. <https://doi:10.26450/jshsr.848>.
- Deepika & Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight*, 23 (2), 154-171. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2020-0048>.
- Dehon, C., Weems, C. F., Stickle, T. R., Costa, N. M., & Berman, S. L. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2004.06.008>.

- Demir, R. (2010). Liderlik ve motivasyon. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/liderlikve/motivasyon.pdf
- Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet ayrımcılığın sosyolojik açıdan incelenmesi. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44 (511), 45-49
- Derin, R. (2016). Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği. [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]
- Dinç Kahraman, S. (2010). Kadınların toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yönelik görüşlerinin belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 3(1), 30-35.
- Doğan, A. (2020). Liderlik, örgüt kültürü ve üretkenlik karşıtı iş davranışları. Patriot Yayınları.
- Dove, R. (1996). Agile and otherwise, series of articles on agile manufacturing. Production Magazine.
- Du, J. & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. International Journal of Innovation Studies, 2(1), 42–52.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi (6.bs.). Beta Yayıncılık.
- Düzenli, H. (2021). Algılanan babacan liderlik davranışlarının algılanan öz performans üzerine etkisinde öz liderlik ve psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü: Enerji sektöründe bir araştırma. [Doktora tezi, İstanbul Arel Üniversitesi].
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 108, 233–256.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. Psychological Bulletin, 129, 569–591.
- Ebel, R.L. (1965). Measuring educational achievement. Englewood Cliffs.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2021). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. Journal of Leadership & Organizational Studies, 1-18. <https://doi:10.1177/15480518211010761>

- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>.
- Elkington, R., Pearse, N. J., Moss, J., Van der Steege, M., & Martin, S. (2017). Global leaders' perceptions of elements required for effective leadership development in the twenty-first century. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1038–1056
- Enocta (2019, 20 Şubat). Dijital liderin en önemli 6 özelliği. <https://blog.enocta.com/dijital-liderin-en-onemli-6-ozelligi/>.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar) (Gen. 5. bs.). Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (15.bs.) Beta Yayıncılık.
- Eriksen, M. (2009). Authentic leadership practical reflexivity, self-awareness, and self-authorship. *Journal of Management Education*, 33 (6), 747-771
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulamalı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223. <https://doi:10.5336/medsci.2011-26747>.
- Erkuş, A.(2016). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I (3.bs.). Pegem Akademi.
- Erkuş, A., Sünbül, Ö., Ömür Sünbül, S., Yormaz, S. ve Aşiret, S. (2017). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-II (1.bs.). Pegem Akademi.
- Ermüt, N. K. (2020, 6 Mayıs). Zorlu zamanların etkili ilacı: Güçlü liderlik. *Harvard Business Review Türkiye*.
- Essinger, C. (2006). Managing the millennial generation. *Texas Library Journal* 82(3), 104-107.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Farokhi, S. & Rajaeepour, S. (2016). The relationship between management factors and Sharifi-Zhang's agility components in Isfahan Bank Saderat. *International Business Management*, 10(19), 4530- 4539. <https://doi:10.36478/ibm.2016.4530.4539>.
- Fernández, J.A. (2005). The agile leader: Conditions for succeeding in China. In W.H. Mobley & E. Weldon (Eds.). *Advances in Global Leadership* (pp. 255-275). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(06\)04017-2](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(06)04017-2).

- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. (3rd Ed.). Sage Publications.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.
- Franz, A. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. Forbes.
- Gallotti, A. (2021, September 14). Four ways to become more resilient. Forbes.
- García-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J., & Verdu'-Jover, A.J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>.
- George, B. (2017, February 17). VUCA 2.0: A strategy for steady leadership in an unsteady world. Forbes Journal.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10a Ed.). Pearson
- Gilman, D. (2017). Outsmarting VUCA: Achieving success in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous world. Advantage.
- Gleeson, B. (2021, April 13). Resilience in leadership: How to lead and win despite change and obstacles. Forbes.
- Goldman, S. L., Nagel, R.N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organisations: Strategies for enriching the customer. John Wiley & Sons Inc.
- Goranson, H. T. (1999). The agile virtual enterprise. Praeger.
- Gorsuch, R. (1983). Factor analysis (2nd Ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ.H. (2015). Kuşakların siyasal iletişim kültür ve liderlik açısından değerlendirilmesi. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 7-33.
- Gruwez, E. (2017, September). VUCA world—a quick summary. <https://tothepointatwork.com/article/vuca-world/>.
- Gunasekaran, A., McGaughey, R., & Wolstenerft, V. (2001). Agile manufacturing: Concepts and framework. In A. Gunasekaran (Ed.) *Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy*.(pp.25-49). Elseiver Science.
- Guzmán, V. E., Muschardb, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and skills of leadership in the context of industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43 (2020), 543–550. <https://10.1016/j.promfg.2020.02.167>.

- Güriş, S. ve Astar, M. (2015). SPSS ile istatistik (Gen.2.bs.). Der Yayınları.
- Gürsoy, D. (2020, Ağustos). VUCA'nın panzehiri; VUCA prime. <https://www.vucadanismanlik.com/prime/>.
- Güven, Ç. (2021, 16 Eylül). Psikolojik dayanıklılık (resilience) ve liderlik. <http://reelpiyasalar.com/>.
- Gyemang, M. & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*. 10(7). 1533-1542. <https://doi:10.5267/j.msl.2019.12.013>.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis, upper saddle river*. Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th Ed)*. Pearson.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hall, M.J. (2014, November). Crowdsourcing ideas for an agile leadership system. p.43-46
- Hall, R.D. & Rowland, C.A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>.
- Hamad, Z. M. M. & Yozgat, U. (2017). Does organizational agility affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters* 7(8). <https://doi:10.5267/j.msl.2017.5.001>.
- Hanson, W. (2020, June 17). 15 key qualities that define an 'agile' leader. Forbes.
- Harman, H.H. (1967). *Modern factor analysis*. The University of Chicago Press
- Harrington D. (2009). *Assessing confirmatory factor analysis model fit and model revision. Confirmatory factor analysis (1st Ed)*. Oxford University Press.
- Harward Business Rewiev (2020). *Liderlik: Her gün karşılaştığınız sorunlara uzman çözümler (A. Kardam, Çev.)*. Optimist Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2006)
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership. How to create an agile business in the digital age*. Kogan Page Limited.

- Heinonen, S., Karjalainen, J., Ruotsalainen, J., & Steinmüller, K. (2017). Surprise as the new normal: Implications for energy security. *European Journal of Futures Research*, 5(1), 1-13. <https://doi:10.1007/s40309-017-0117-5>.
- Henson, R. K. & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological measurement*, 66(3), 393-416.
- Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley..
- Hillson, D. (2017). Addressing risk with VUCA-Prime. *PM World Journal*, VI (V)
- Hofert, S. (2017). *Agiler führen [Lead more agile]*. Springer
- Homey, N., Pasmore B., & O'Shea T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32-38.
- Hooper D., Coughlan J., & Mullen M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6 (1), 53-6.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143.
- Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, fast, and flexible: Creating agility advantage in a VUCA world*. Oceanside, CA: Indie.
- Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33 (4), 32-38.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkar liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].
- İlhan Nas, T. ve Doğan, T. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *22(2)*, 30-60.
- Jackson, M. & Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488. <https://doi:10.1108/09576060310491342>.

- Jamil, N. & Humphries-Kil, M. (2017). Living and leading in a VUCA world: Response-Ability and people of faith. In: S.S. Nandram & P. K. Bindlish (Eds.), *Managing VUCA through integrative self-management* (pp. 65-79). Springer
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54–79. <https://doi.org/10.1037/h0062329>.
- Johansen, B. & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>.
- Johansen, B. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. San Berrett-Koehler.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi:10.543708956308x5601003>.
- Johnson, A. J. & Veldsman, T. H. (2017, October, 2). The future of leadership. In A.J. Johnson & T.H. Veldsman (Eds.), *Leadership dynamics and well being: Perspectives from the front line*. KR Publishing.
- Joiner, B. (2019). Creating a culture of agile leaders:A developmental approach. *People & Strategy*, 32(4), 29-35.
- Joiner, B. & Josephs, S. (2007). *Leadership agility-five levels of mastery for anticipating and initiating change*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*, 20(1), 27– 49.
- Karagöz, Ç.M. (2021). *Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisi:Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi].
- Karaman, H. (2015). *Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması*. [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N. (2017). İş hayatında kadın yöneticilere ilişkin cinsiyet ayrımcılığı: Türkiye için bir değerlendirme. *Yasama*, 31, 7-24.
- Kasap, G.C. ve Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv Ana Sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27).
- Keith, T. Z. (2019). *Multiple regression and beyond* (3th Ed.). Routledge.

- Kılınç, A.Ç. (2013). İlköğretim okullarında liderlik kapasitesinin belirlenmesi. [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]
- Kılınç, U. ve Akdemir, M. (2019). Otel işletmelerinde otantik liderlik algısı ve işyeri mutluluğu: Ankara ilinde bir uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(4), 793-811.
- Kırpık, G. (2020a). COVID-19 pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(4), 2394-2406.
- Kırpık, G. (2020b). Örgütsel davranış çalışmalarında yeni kavramlar: Google Akademik (2019) ve SCI (2020) veri tabanlarına yönelik sistematik literatür taraması. M. Avcı ve E. Kara (Ed.) Örgütsel davranış üzerine güncel çalışmalar içinde. Hiperyayın
- Kidd, P. T. (1994, July 1). Agile manufacturing: Forging new frontiers (1st ed.). Addison-Wisley.
- Kinsinger, P. & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. Thunderbird University.
- Kline, P. (1994). An easy guide to factor analysis. Routledge.
- Kline, P. (2000). Handbook of psychological testing (2nd Ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315812274>.
- Kline, R. (2009). Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter. The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2013). Beyond significance testing: Statistics reform in the behavioral sciences (2nd Ed.). American Psychological Association.
- Koç, M., (2020, 16 Nisan). Küresel değişimde Covid-19 etkisi: Aktör ve zon etkileşimleri ışığında tespit ve öngörüler. <https://www.gencdiplomatlar.com/>.
- Koçel, T. (2001). İşletme yöneticiliği (8.bs.). Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği (12.bs.). Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16.bs.). Beta Yayınları.
- Kostrad, D. A. (2019). The role of leadership agility and organizational commitment toward organizational readiness for changes in public Islamic universities of central java in conditions of VUCA era. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 7(91), 206-211. <https://doi:10.18551/rjoas.2019-07.23>.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. Health Care Manager, 19(1), 65-76.

- Kurt, N. (2017, Temmuz). Geleneksel liderlik teorileri-Eğitim üzerine. <https://neslihankurt.com/geleneksel-liderlik-teorileri/>.
- Küçük, B. ve Yavuz, E. (2021). Hizmetkar liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 453-472. <https://doi:10.29023/alanyaakademik.816809>.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, pp.1-15.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, D. S. & Park, S. (2021) Civil servants' perceptions of agency heads' leadership styles: The role of gender in public sector organizations. *Public Management Review*, 23(8), 1160-1183, <https://doi:10.1080/14719037.2020.1730941>.
- Lin, C.T., Chiu, H., & Tseng, Y.-H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101(2), 353-368. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011>.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *The Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576. <https://doi.org/10.2307/20159526>.
- Loyd, T. (2015). Stories and strategies from the VUCA world. <http://vucabook.com/>.
- Mack, O. & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA world. In O. Mack, A. Khare, A. Krämer & T. Burgartz (Eds.). *Managing in a VUCA world* (pp.3-19). Springer.
- McKenzie, J. & Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334. <https://doi:10.1108/14754391211264794>.
- McKinsey (2018). McKinsey quarterly. <https://www.mckinsey.com/>.
- Mergel, I.M. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. Erschienen in: *Government Information Quarterly*, 33, 516-523. <https://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları (2.bs.). Detay Yayıncılık.
- Mirze, S. K. (2010). İşletme (5.bs.). Literatür Yayıncılık.
- Morgan, J. (2020). The future leader. Wiley.

- Nagel, R.N. (1992). 21st century manufacturing enterprise strategy report. Iacocca Institute. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a257032.pdf>.
- Narayan, S. (2021, February). Agile leadership in a complex world. *Railway Gazette International*.
- Nartgün, Ş., Nartgün, Z., ve Arıcı, D. (2016). Okul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynakları ile otantik liderlik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-26.
- North, A. (2020, May 21). Are women leaders better at fighting coronavirus? It's complicated. <https://www.vox.com/2020/5/21/21263766/coronavirus-women-leaders-germany-newzealand-taiwan-merkel>.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practise* (4th Ed.). SAGE Publications.
- Özbay, M. (2020). Pandemi yönetimine dair. M.Koç (Ed.), *Yönetim perspektifinden pandemi dönemi üzerine düşünceler içinde* (s.1-26). Karahan Kitabevi.
- Özdemir, A.N. (2020). Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı bir analiz. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312-332.
- Özen, M.T. ve Koç, M. (2021). Çevik Yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış* (7.bs.). Ekin Yayınevi.
- Page, D. & Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Maier & O. Haas (Eds.). *Knowledge management in digital change* (pp.209-218). Springer. https://doi:10.1007/978-3-319-73546-7_12.

- Petzer, M. (2020). Coronavirus and the workforce: how can we limit redundancies? http://researchonline.ljmu.ac.uk/iFd/eprint/12960/1/coronavirus-workforceredundancies_20200402T170659.pdf. 31.05.2020
- Pitelis, C. N. & Wagner, J. D. (2019). Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233-242. <https://doi:10.1016/j.leaqua.2018.08.002>.
- Pollard, W. (2018). VUCA prime. Lead From Your Current Position. <https://leadfromyourcurrentposition.com/wordpress/2018/05/30/vuca-prime/#.YGDcgq8zaUn>.
- Preiss, K., Goldman, S.L., & Nagel, R.N. (1996). *Cooperate to compete: Building agile business relationships*. Wiley.
- Preiss, K. (1997). A systems perspective of lean and agile manufacturing. *Agility & Global Competition*, 1(1), 59-75.
- Putnik, G. D. (2001). BM-Virtual enterprise architecture reference model, agile manufacturing: The 21st century competitive strategy. Elsevier Science, 73- 94.
- Raghuramapatrani, R., & Kosuri, S. R. (2017). The straits of success in a VUCA world. *IOSR Journal of Business and Management*, 16–22.
- Rajesh S., Ekambaram, K., Rakesh, A., & Kumar, D. (2019). Gender inclusion in an Indian VUCA world. *NHRD Network Journal*, 12(2), 112–122. <https://doi:10.1177/2631454119835711>.
- Rathore, B., Mathur, M., Solanki, S., & Sharma, S. (2021). Workforce diversity and inclusion: Leadership challenges in VUCA paradigm. *Global Review of Business and Technology*, 1(1), 42-53
- Raymer, S. D., Dobbs, J., Kelley, C. P., & Lindsay, D. R. (2018). Leadership education and development: Theory driven evolutions. *Journal of Leadership Education*, 17(2), 138- 148.
- Redelinghuis, H. (2018). Storytelling as a mechanism for driving the employee engagement of knowledge workers in a VUCA environment. [Araştırma projesi, University of Pretoria]. <http://hdl.handle.net/2263/68794>.
- Rennie, K.M (1997) Exploratory and confirmatory rotation strategies in exploratory factor analysis. Educational Resources Information Center (ERIC), 1-28.
- Richards, W.C (1996). Agile manufacturing: Beyond lean. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2).

- Richardson, J. (2022). Agile project management: Thinking differently. <https://pmi-portland.org/>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020, Kasım). Çevikliği kucaklamak Yönetimi dönüştüren süreçte nasıl ustalaşırsınız?. Harvard Business Review Türkiye & ACM, s.5-11.
- Rimita, K. (2019). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment. [Doktora tezi, Walden University].
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2015). Liderlik (A.Yalçın, Çev., 14. bs.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2010)
- Robbins, S.P., Decenzo, D.A., & Coulter, M. (2016). Liderlik ve güven (M.Çetin, Çev.; 8 bs.). Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2012)
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership VUCA world, millennial and "Cloud Leaders." Journal of Management Development, 34(7), 854–866. <https://doi10.1108jmd-09-2013-0>.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. Harvard Business Review, 68, 119-125.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2016). Örgütsel davranış (6.bs.). Alfa Akademi.
- Saleh, A. & Watson, R. (2017). Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA). Total Quality Management, 29(5), 705-724.
- Salvosa, H.C. & Hechanova, M.R.M. (2021). Generational differences and implicit leadership schemas in the Philippine workforce. Leadership & Organization Development Journal, 42 (1), 47-60. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0314>.
- Sánchez, A. M. & Pérez, M. P. (2001). Lean indicators and manufacturing strategies. International Journal of Operations & Production Management, 21(11), 1433-1451.
- Sarıçam, E. (2017). Lider yönetici. AZ Yayıncılık.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World The importance of responsible leadership. Development and Learning in Organizations An International Journal, 30(3), 9-12.
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). Agile werte-und kompetenzentwicklung [Agile values and skills development]. Springer.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

- Schoenfeld, B. N. (1948). The psychological characteristics of leadership. *Social Forces*, 26(4), 391-396
- Schumacher R.E. & Lomax R.G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd Ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Schumacker, R. E. & Beyerlein, S. T. (2000). Confirmatory factor analysis with different correlation types and estimation methods. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 629-636.
- Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci; SPSS ve LISREL uygulamaları. Anı Yayıncılık.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi (2.bs.). Anı Yayıncılık.
- Sergent, K. & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771–783. <https://doi.org/10.1037/apl0000577>.
- Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behavior. *Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Sharifi, H., Ismail, H. S. & Reid, I. (2006). Achieving agility in supply chain through simultaneous “design of” and “design for” supply chain. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(8), 1078-1098. <https://doi.org/10.1108/17410380610707393>.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5-6), 772-779. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>.
- Shevlin, M., Banyard, P., Davies, M., & Griffiths, M. (2000). The validity of student evaluation of teaching in higher education: Love me, love my lectures?. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 25(4), 397-405. <https://doi.org/10.1080/713611436>.

- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003, December). Transformational leadership conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock leadership development for the modern era of pandemic management and preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(1).
- Silva, L.M.T., Reis, G.G., Kishore, A., Batista, L., & Medeiros, C.A. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?[Organizational culture and leadership: A possible relationship?]. *R.Adm.*, São Paulo, 48 (1), 34-52. <https://doi:10.5700/rausp1072>.
- Silva, R., Dutra, J., Veloso, E.F.R., & Trevisan, L. (2020). Leadership and performance of Millennial generation in Brazilian companies. *Management Research*, 18 (3), 245-261. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2019-0910>.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>.
- Smeets, S. (2017). The network always wins – a guide to digital transformation: Our expert’s vision. *Realdolmen Blog*. <https://www.realdolmen.com/en/blog/network-always-wins-%e2%80%93-a-guide-to-digital-transformation-our-experts-vision>.
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. https://www.boyden.com/media/just-what-the-doctor-ordered-15763495/Leadership%20%20Theory_Greenleaf%20Servant%20Leadership.pdf.
- Smith, R. & Hawkins, B. (2004). *Lean maintenance*. Elsevier Butterworth Heinemann
- Spector, B.A. (2015). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 1-12. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>.
- Stiehm, J. H. (2002). *The U.S. Army War College: Military education in a democracy*. Temple University Press.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
- Streiner, D.L. (1994). Figuring out factors:The use and misuse of factor analysis. *Canadian Journal of Psychiatry*, 39(3), 135-140.

- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis?. Statistical and Data Analyses, 1-17.
- Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce plan-ning. <https://www.eremedia.com/>.
- Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maşlakçı, A. (2021). SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi. Detay Yayıncılık.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 141-163.
- Şeker, H. ve Gençdoğan, B. (2014). Psikolojide ve eğitimde ölçme aracı geliştirme. Pegem.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2014). Using multivariate statistics (New International Ed.). Pearson.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, S.L. (2001). Using multivariate statistics (4th Ed.). Allyn & Bacon.
- Tarhan, U. (2020). T insan (20. bs.). Destek Yayınevi.
- Tatlıdil, H. (1992). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz. Akademi Matbaası.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California Management Review, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması . Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 4 (14) , 1-16 .
- Teyfur, M. ve Teyfur, E. (2017). Liderlik. Y.Çelikten (Ed.). Eğitim, örgüt ve liderlik içinde (s.219-242). Eğitim Yayınevi.
- Theobald, S., Prenner, N., Krieg, A., & Schneider, K. (2020). Agile leadership and agile management on organizational level - A systematic literature review. In M. Felderer, D.M. Fernández, B. Turhan et al. (Eds). Product-Focused Software Process Improvement (pp.20-36). Springer.
- Tracey, J. B. & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? Group & Organization Management, 23(3), 220–236. <https://doi.org/10.1177/1059601198233002>.

- Ünal, İ. (2020, Mart). Dönüşümcü liderlik nedir? <https://www.kariyerimdergisi.com/donusumcu-liderlik-nedir/>.
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18. <https://doi.org/10.2466/PRO.94.1.3-18>.
- Veloso, E.F.R. (2012). É possível negar a existência da geração Y no Brasil? “[Is it possible to deny the existence of Generation Y in Brazil?]. *Organizações & Sociedade*, 19 (63), 745-747. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000400011>.
- Veloso, E.F.R., Silva, R.C., & Dutra, J.S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações [Different generations and perceptions about smart careers and professional growth in organizations]. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13 (2), 197-207.
- Vijaybaskar, L. (2020). A new leadership model for millennial leaders in the innovation age. *The Journal-Contemporary Management Research*, 14(1), 1-17.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Wan, H.L. & Tan, N.N. (2021). Agile leadership and bootlegging behavior: Does leadership coping dynamics matter? In N. Ferreira, I.L. Potgieter & Coetzee, M. (Eds.), *Agile coping in the digital workplace* (pp.187-202). Springer.
- Wittenberg-Cox, A. (2020, April). What do countries with the best coronavirus responses have in common? Women leaders. *Forbes*.
- Wooten, L.P. & James, E.H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>.
- Worthington, R. L & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.
- Wouter, W. (2019). *Surviving in a VUCA world. AFMA Matrix*.
- Yaşar, H. (2015). Akademisyenlerin hizmetkar liderlik algıları. *Bozok Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(7), 171-183.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74,-85.

- Yıldız, H. (2020, 25 Kasım). Çeviklik, esneklik ve yılmazlık: Yeni dünyayı yönetecek “akıl” nasıl şekillenmeli? Harvard Business Review Türkiye.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2), 277-394.
- Yılmaz, F.Ç. (2021). Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki. [İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Yüksek lisans tezi].
- Yong, A. G. & Pearce, S. (2013). A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 9(2), 79-94.
- Youssef, M.A. (1992). Agile manufacturing: A necessary condition for competing in global markets. Industrial Engineering.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th Ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). Değişim ve inovasyona liderlik etmek (Ş. Çetin, Çev.; 8. bs.) Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Yukl, G. (2020). Liderliğin mahiyeti (M. Büte, Çev.; 8. bs.) Nobel Yayıncılık. (Orijinal çalışma basım tarihi 2013)
- Yurdasever, E. (2019). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. [Doktora tezi, Karabük Üniversitesi].
- Yüksel, M. ve Genç, K. Y. (2018). Endüstri 4.0 ve liderlik. 2. Uluslararası Bilimsel Çalışmalarda Yenilikçi Yaklaşımlar Sempozyumu.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. American Psychologist, 62(1).
- 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), 41-51. <https://doi:10.1016/j.im.2004.09.001>.
- Zalis, S. (2020, June 9). In the COVID-19 era, female leaders are shining – here’s why. <https://www.nbcnews.com/knownyour-value/feature/covid-19era-female-leaders-are-shininghere-s-why-ncna1227931>.
- Zink, P. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. Forbes.<https://tubitak.gov.tr/> Covid 19 ve toplum. Erişim Tarihi: 13.02.2022

EKLER

EK A- Etik Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	YONCA BİR
ÖĞRENCİ NO	20179003
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLIK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2020 / 2021 BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	VUCA Ortamında İşletmelerdeki Çevik Liderlik Yetkinliklerinin Ölçümü ve Bir Model Önerisi
TEZİN AMACI	VUCA ortamında başarının sağlanmasında yöneticilerin yadsınamayan rolü olan çevik liderlik becerilerine katkıda bulunacak bir ölçüm aracı ve bu ölçüm aracına dayalı bir modelin ortaya konulması amaçlanmıştır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Süratli değişimlerin yaşandığı, belirsizliğin hakim olduğu, kaotik VUCA ortamlarında, işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için çevik yetkinliklere sahip liderlere gereksinim duyulmaktadır. Belirsizliğin büyük ölçüde yaşandığı bu dönemde, artan dijitalleşmeyle birlikte, büyük veri ve yönetimi, veri madenciliği gibi konular da ayrı bir önem kazanmıştır. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu dünyaya yönelik paradigma değişiminde liderler önemli bir rol üstlenmektedir. Bu araştırmada değişken, belirsiz, muğlak ve kaotik süreçlerde karar alıcıların bilgilendirilerek etkinlik ve verimliliklerinin artırılması amacıyla, yöneticilerin liderlik becerilerine katkıda bulunacak bir ölçüm aracı ve bu ölçüm aracına dayalı bir modelin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmada ölçek geliştirme aşamaları izlenmektedir. Birinci aşamada, literatürdeki kavram ve teoriler ile odak grup görüşmelerine dayalı olarak ölçek maddeleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada, bu ölçek maddelerinin yer aldığı anket formu TR62 Bölgesinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanlara uygulanacaktır. Yöneticilerinin çevik liderlik becerilerine ilişkin algıları saptanacak ve bu kapsamda yöneticilere çalışanlarının değerlendirilmesine göre bir çözüm önerisi sunulacaktır.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	TR 62 (Adana-Mersin) Bölgesinde üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KÖNÜLLERDE/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	TR62 (Adana-Mersin) Bölgesinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanlar
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI	Çalışanların VUCA algılarının belirlenmesi için Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen KOMB (VUCA) Ölçeği uygulanacak olup, çalışanlarının değerlendirilmesine göre yöneticilerin çevik liderlik becerilerine ilişkin algıları ise araştırmacı tarafından geliştirilen Çevik Liderlik Becerilerine İlişkin Algı Ölçeği ile belirlenecektir. Tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesinde araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Soru Formu kullanılacaktır.
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, ... V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) (1) Sayfa Çevik Liderlik Becerilerine İlişkin Algı Ölçeği 2) (1) Sayfa KOMB (VUCA) Ölçeği ve 3) (1) Sayfa Demografik Soru Formu
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: YONCA BİR	ÖĞRENCİNİN İMZASI: TARİH: 10 / 05 / 2021 Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI		SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI		
Adı - Soyadı: Murat KOÇ	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: Ünal AY		Adı - Soyadı: Murat KOÇ		
Unvanı: Doç. Dr.	Unvanı:	Unvanı: Prof.Dr.		Unvanı: Doç.Dr.		
İmzası: Evrak Onayı E-Posta ile alınmıştır.	İmzası:	İmzası: Onayı E-Posta ile alınmıştır. Evrak		İmzası: Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.		
... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....		... / ... / 20....		
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: Şehnaz ŞAHİNKARAKAŞ	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Mustafa Tevfik ODMAN	Adı - Soyadı: Hüseyin Mahir FİSUNOĞLU	Adı - Soyadı: Jülide İNÖZÜ
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.
... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....	... / ... / 20....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE	☒					
OY ÇOKLUĞU İLE	☐	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, ... / ... / 20..... - ... / ... / 20..... tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi taraflarımızca uygundur.				
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

EK B- Anket Onam Formu

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK KURULU

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

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

Bu kapsamda "VUCA Ortamında İşletmelerdeki Çevik Liderlik Yetkinliklerinin Ölçümü ve Bir Model Önerisi" başlıklı araştırma "Yonca BİR" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırmanın Amacı: VUCA ortamında başarının sağlanmasında yöneticilerin yadsınamayan rolü olan çevik liderlik becerilerine katkıda bulunacak yönetsel bir ölçüm aracı ve bu ölçüm aracına dayalı bir modelin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Nedeni: Süratli değişimlerin yaşandığı, belirsizliğin hakim olduğu, kaotik VUCA ortamlarında, işletmelerin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için çevik yetkinliklere sahip liderlere gereksinim duyulmaktadır.

Araştırmanın Yürütüleceği Yer: TR 62 (Adana-Mersin) Bölgesinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde görev yapan çalışanlar

Çalışmaya Katılım Onayı:

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

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

Katılımcının (Islak imzası ile***)

Adı-Soyadı:
İmzası***:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Yonca BİR
e-posta:

İmzası:

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.

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

EK C- Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği

Yönerge: Bu ölçek çevik liderlik becerisi algısını ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları, bu konudaki algıyı belirlemede kullanılmaktadır. Ölçekte 29 adet ifade bulunmaktadır. Tahmini yanıtlama süresi 5 dakikadır. Her bir ifadeyi okuduktan sonra, ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı gösteren cevabı işaretleyiniz.

Mevcut yöneticinizi düşünerek katılım derecenizi belirtiniz.		5-Tamamen Katılıyorum	4-Katılıyorum	3-Kararsızım	2-Katılmıyorum	1-Hiç Katılmıyorum
Benim yönetici liderim;						
P1. Değişime ve değişimin hızına süratle ayak uydurabilir.						
P2. Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve yöntemlere açıktır.						
P3. Farklı bakış açıları, görüş ve fikirleri öğrenmek için isteklidir						
P4. İş ortamını etkileyen küresel değişimleri çok yönlü olarak takip eder.						
P5. Dijital teknolojileri etkin olarak kullanır.						
P6. Çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutarak bilgiyi paylaşır.						
P7. Belirsizlikler karşısında hızla tepki verebilecek tedbirler geliştirir.						
P8. İnsan odaklı kararlar verir.						
P9. Herkese söz söyleme hürriyeti tanır.						
P10. Bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.						
Y1. İş yerinde değişimin öncüsüdür.						
Y2. Çalışanları yetki vererek güçlendirir.						
Y3. Çalışanlarla etkili iletişim kurar.						
Y4. Koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.						
Y5. Psikolojik dayanıklılığa sahiptir.						
Y6. Değişken, belirsiz ve karmaşık ortamlarda çalışanları cesaretlendirir.						
Y7. Çalışanların, “değişimi” fırsat olarak görmelerini sağlar.						
Y8. Çalışanlara ilham verir.						
Y9. Çalışanların değişime uyum sağlamalarında önderlik eder.						
Y10. Çalışanları yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye teşvik eder.						
Y11. Çalışanlara yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak fırsatlar sunar.						
Y12. Çalışanların hesaplanmış riskler olarak deneyim kazanmalarını sağlar.						
Y13. Çalışanların kendi kendine düşünme, karar alma ve harekete geçmelerini teşvik eder.						
Y14. Her bir çalışanın verimliliğini bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimlerle geliştirir.						
Y15. Sürekli verimlilik için çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zindeliklerini destekler.						
Y16. Çalışanların kendisi hakkında geri bildirimde bulunmasını teşvik eder.						
Y17. Çalışanların hata yapmalarına imkan tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.						
Y18. Müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlarının deneyimlerinden faydalanır.						
Y19. Düzenli olarak ve gerektiği anda süratli geri bildirim verir.						

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği Puanlaması;

Ölçekte cevap seçenekleri (5) Tamamen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Hiç katılmıyorum şeklinde beşli derecelendirmelidir. Ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Planlama boyutunda 10 adet, Yöneltilme boyutunda 19 adet ifade yer almaktadır. Puanlama iki şekilde yapılabilir. Beş dereceli puanlamada; 3,45-5,00 arasındaki puan ortalaması yüksek çevik liderlik becerisi algısını, 1,00-2,44 arasındaki puan ortalaması düşük çevik liderlik becerisi algısını gösterir.

Toplam puanlamada ise; puan değerleri 29 (en düşük) ile 145 (en yüksek) arasında değişir. Toplam puan ortalaması 29-52 arasında ise çok düşük düzeyde çevik liderlik becerisi algısı, 53-76 arasında ise düşük düzeyde çevik liderlik becerisi algısı, 77-100 arasında ise orta düzeyde çevik liderlik becerisi algısı, 101-124 arasında ise yüksek düzeyde çevik liderlik becerisi algısı, 125-145 arasında ise çok yüksek düzeyde çevik liderlik becerisi algısı olduğunu göstermektedir.

Planlama boyutunda puan değerleri 10(en düşük) ile 50(en yüksek) arasında değişir. Toplam puan ortalaması 10-18 arasında ise çok düşük düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısı, 19-27 arasında ise düşük düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısı, 28-35 arasında ise orta düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısı, 36-44 arasında ise yüksek düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısı, 45-50 arasında ise çok yüksek düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısı olduğunu göstermektedir.

Yöneltilme boyutunda puan değerleri 19 (en düşük) ile 76 (en yüksek) arasında değişir. Toplam puan ortalaması 19-34 arasında ise çok düşük düzeyde yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı, 35-50 arasında ise düşük düzeyde yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı, 51-66 arasında ise orta düzeyde yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı, 67-82 arasında ise yüksek düzeyde yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı, 83-95 arasında ise çok yüksek düzeyde yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı olduğunu göstermektedir.

EK D- KOMB Ölçeği

Benim yönetici liderim,	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Çevremde değişimin hızı son derece yüksektir.					
2. Çevremdeki değişim sayısı çok fazladır.					
3. Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.					
4. Çevremdeki değişim, öngörülemez bir değişimdir.					
5. Gelecekte değişimin daha da artacağını düşünüyorum.					
6. İş ortamında, hiç beklemediğim bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.					
7. İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum.					
8. Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.					
9. Çevremdeki olayların sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.					
10. Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos halime sahiptir.					
11. Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.					
12. Çok sayıda veriye sahip olma, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.					
13. İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.					
14. İş başı için hangi faktörler daha önemli olduğunu kestiremiyorum.					
15. Bir konuda karar aldığında, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağımı net değildir.					
16. Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.					

EK E- Demografik Soru Formu

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Medeni durumunuz:

() Evli () Bekar

3. Doğum yılınız:

() 1946-1964 () 1965-1979 () 1980-1999 () 2000 ve sonrası

4. En son tamamladığınız eğitim düzeyiniz:

() İlkokul/Ortaokul () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5. Bulunduğunuz işletmede çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 yıl üzeri

6. İşletmenizin Sektörü

() İmalat Sanayi () Hizmetler () Perakende () Tarım () Hayvancılık



EK F- Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2100003505
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurulu Kararı Alınması Hakkında

17.05.2021

REKTÖRLÜK MAKAMINA

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

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Bahar Şanıvar, Çağla Çalışkan, Meryem Öztürk, Yonca Bir** isimli öğrencilerimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'lerde sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 4 Adet öğrenciye ait tez evrakları listesi.

EK G- Çağ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2100003776
Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği
Kurul İzni Hk.

27.05.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

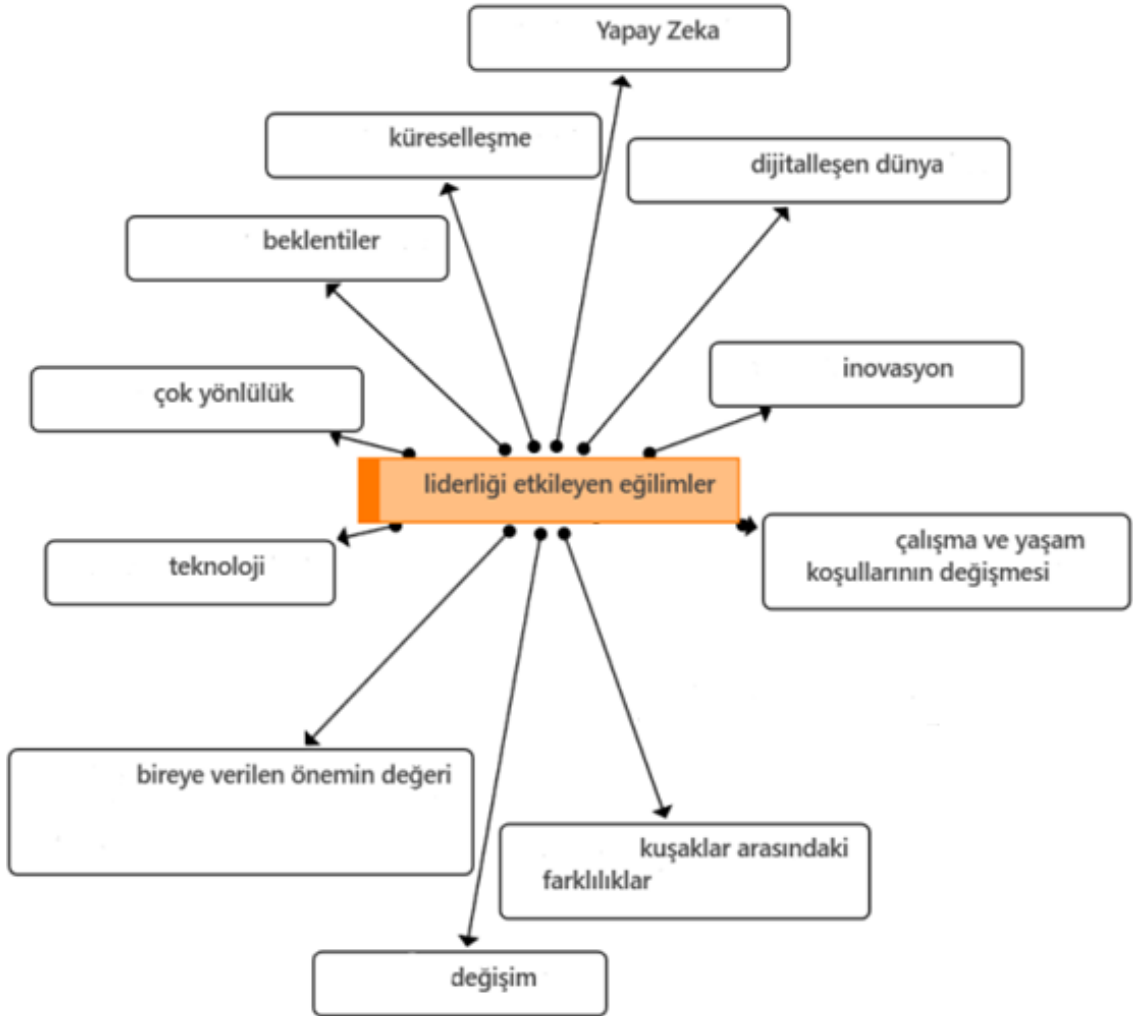
İlgi : 17.05.2021 tarih ve E-23867972- 050.01.04-2100003505 sayılı yazınız.

İlgi yazıda söz konusu edilen Bahar ŞANIVAR, Çağla ÇALIŞKAN, Meryem ÖZTÜRK, Yonca BİR isimli öğrencilerin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

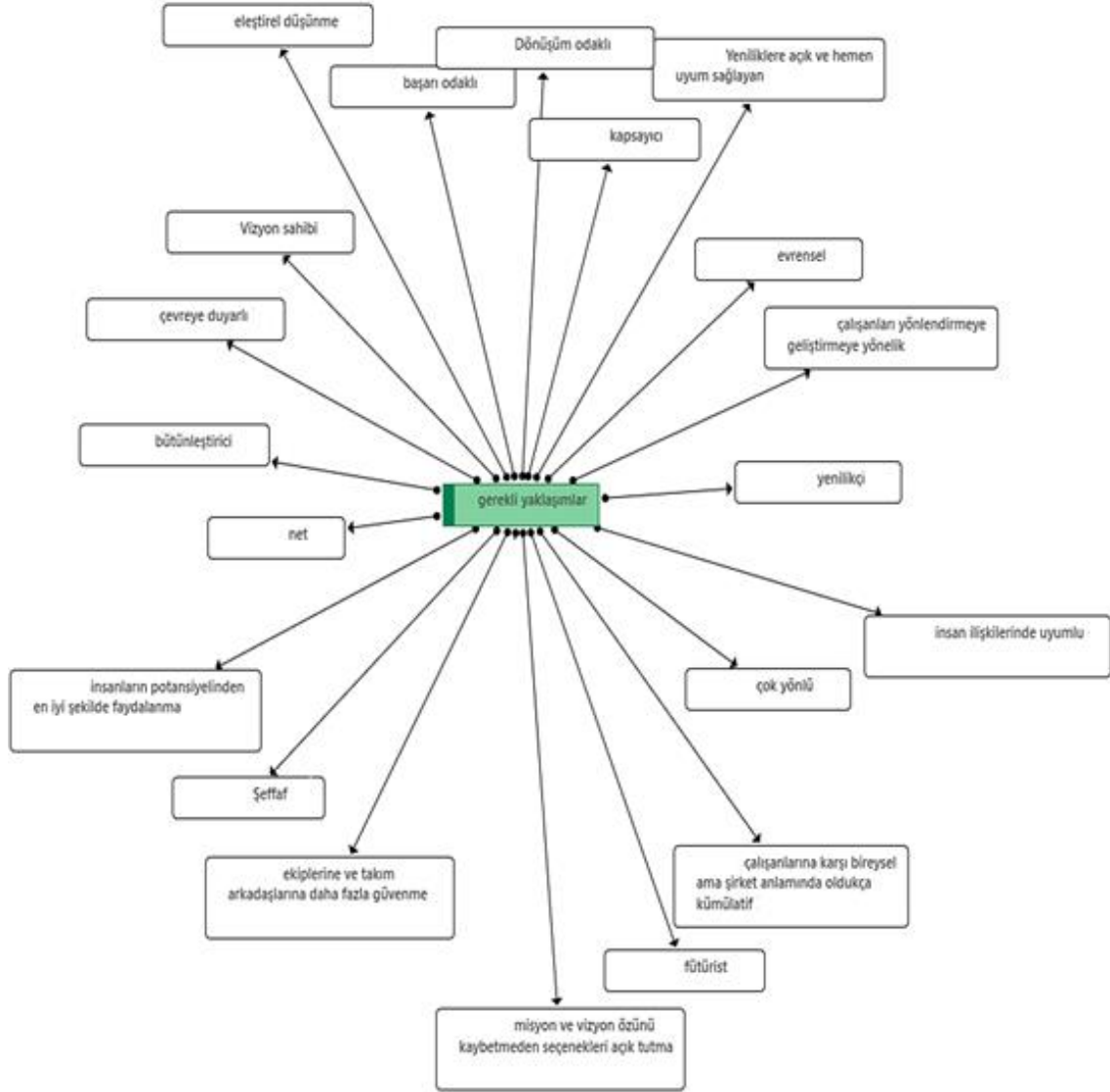
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY
Rektör

EK H- Soru-1'e İlişkin Ağ Analizi



EK I- Soru-2'ye İlişkin Ağ Analizi



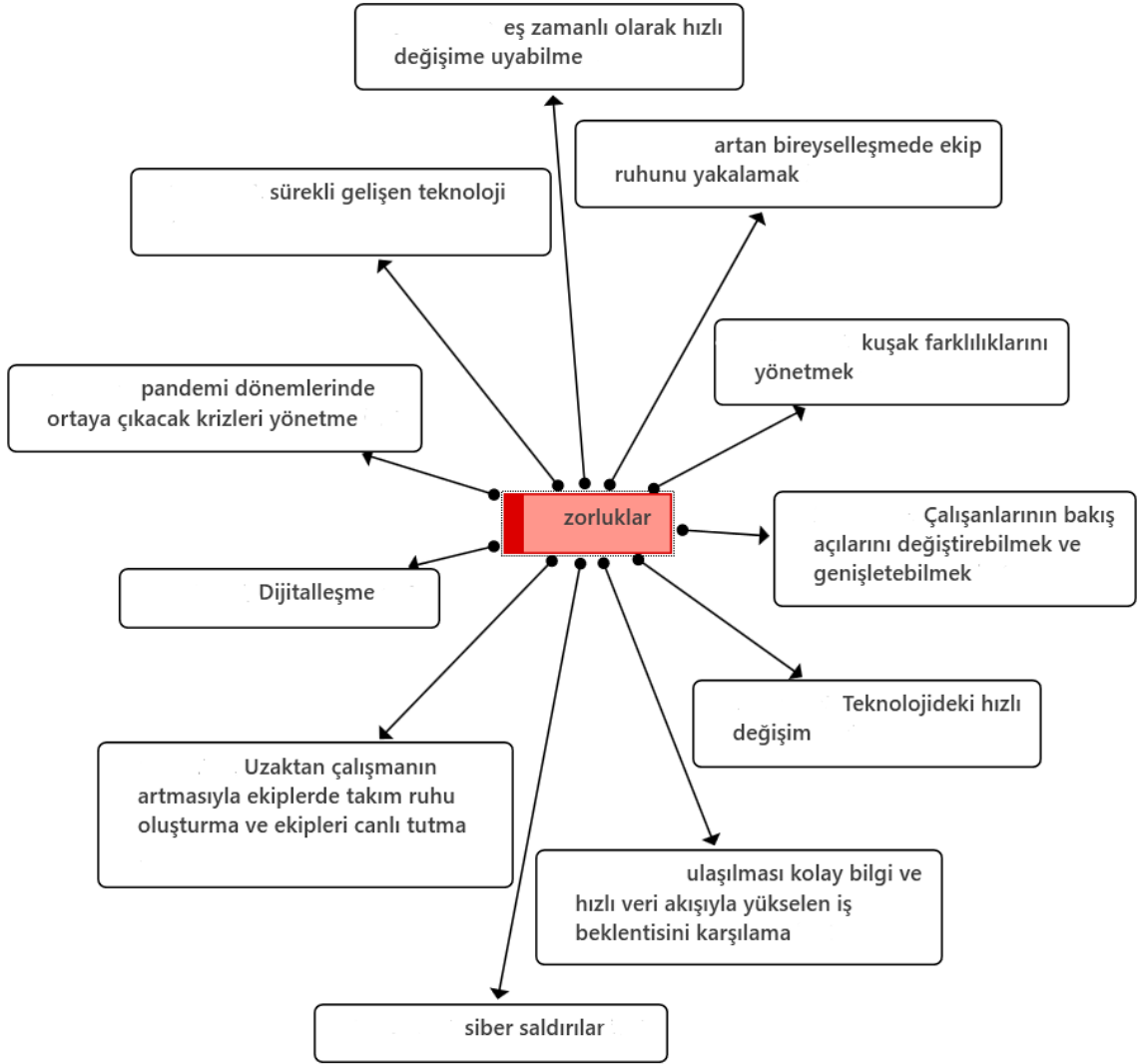
EK İ- Soru-3'e İlişkin Ağ Analizi



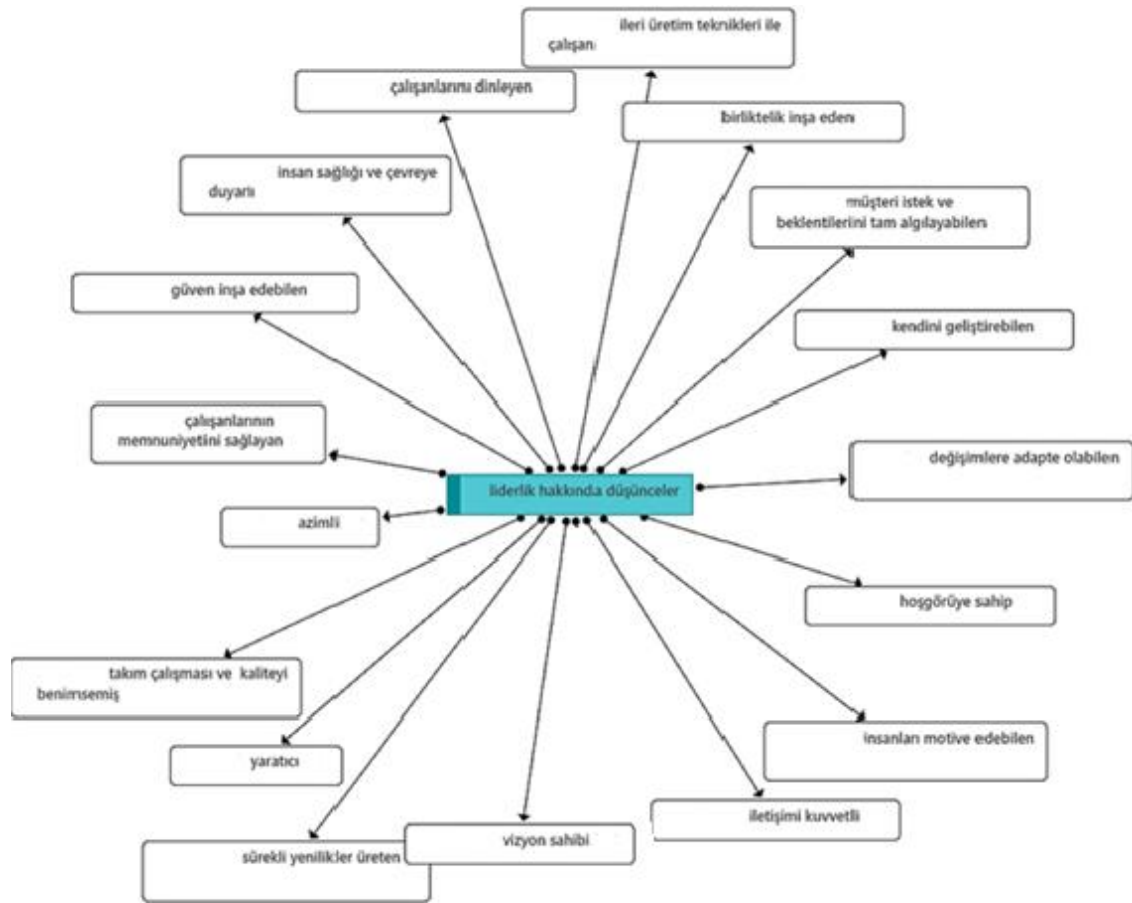
EK J- Soru-4'e İlişkin Ağ Analizi

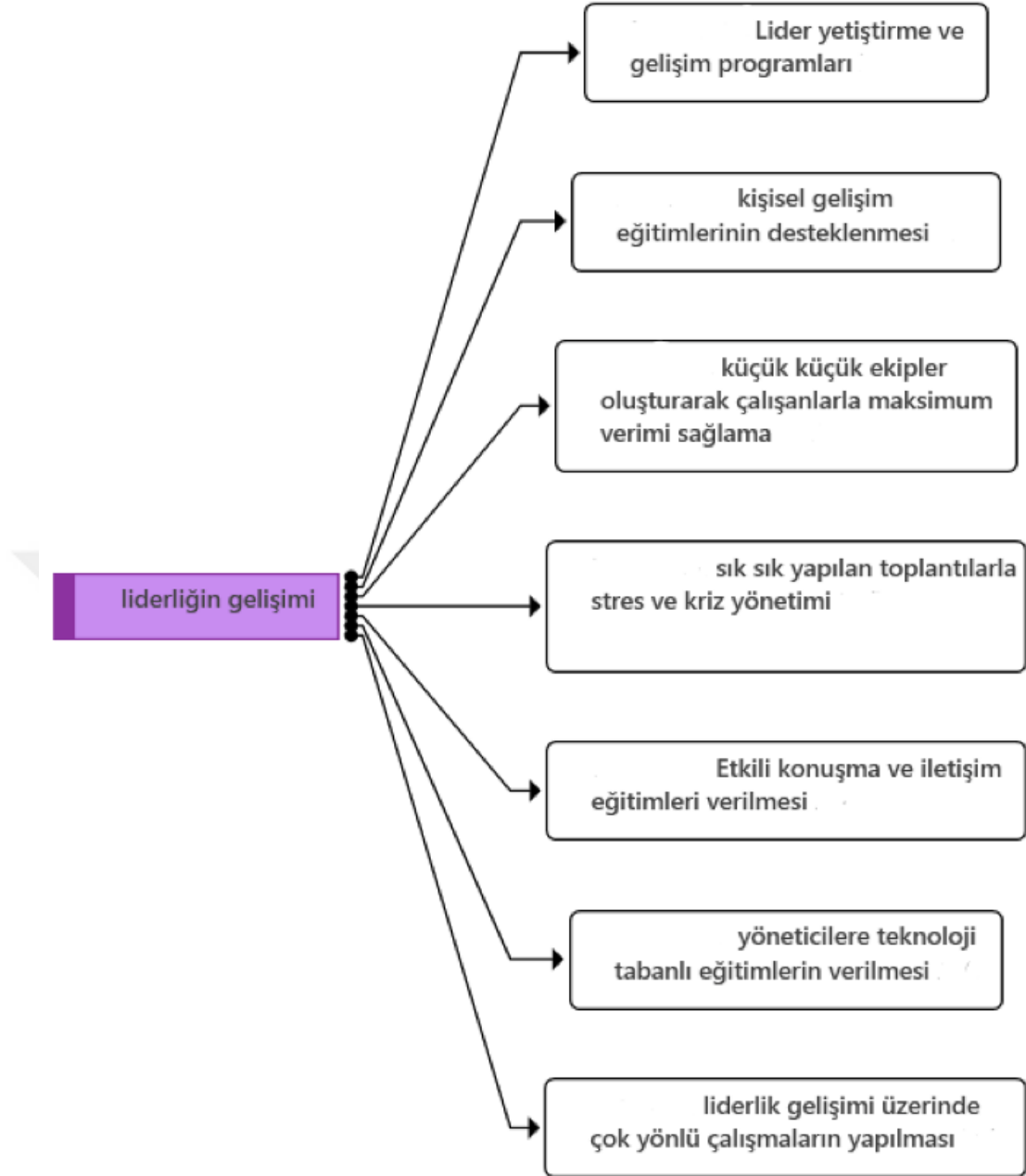


EK K- Soru-5'e İlişkin Ağ Analizi



EK L- Soru-6'ya İlişkin Ağ Analizi

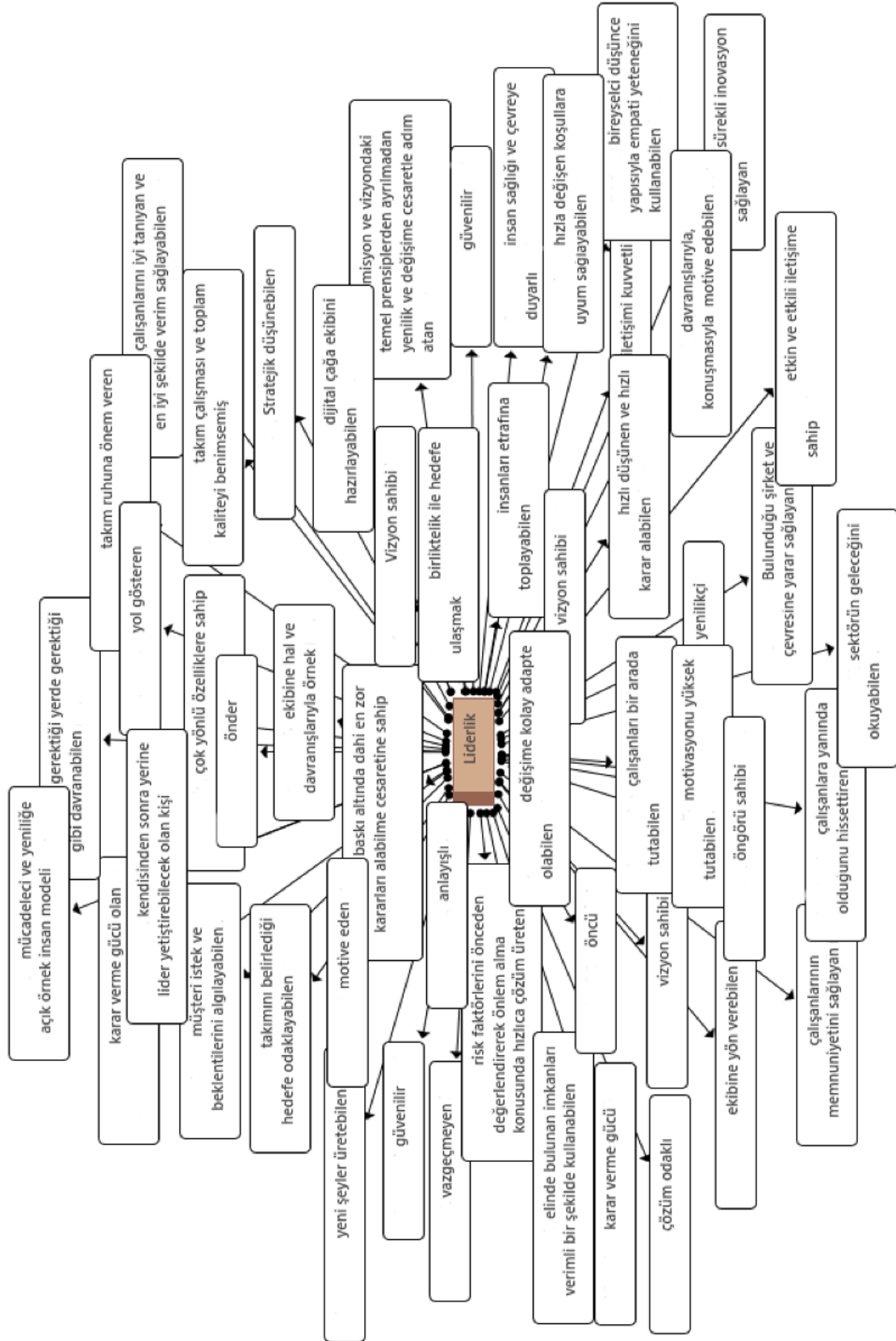




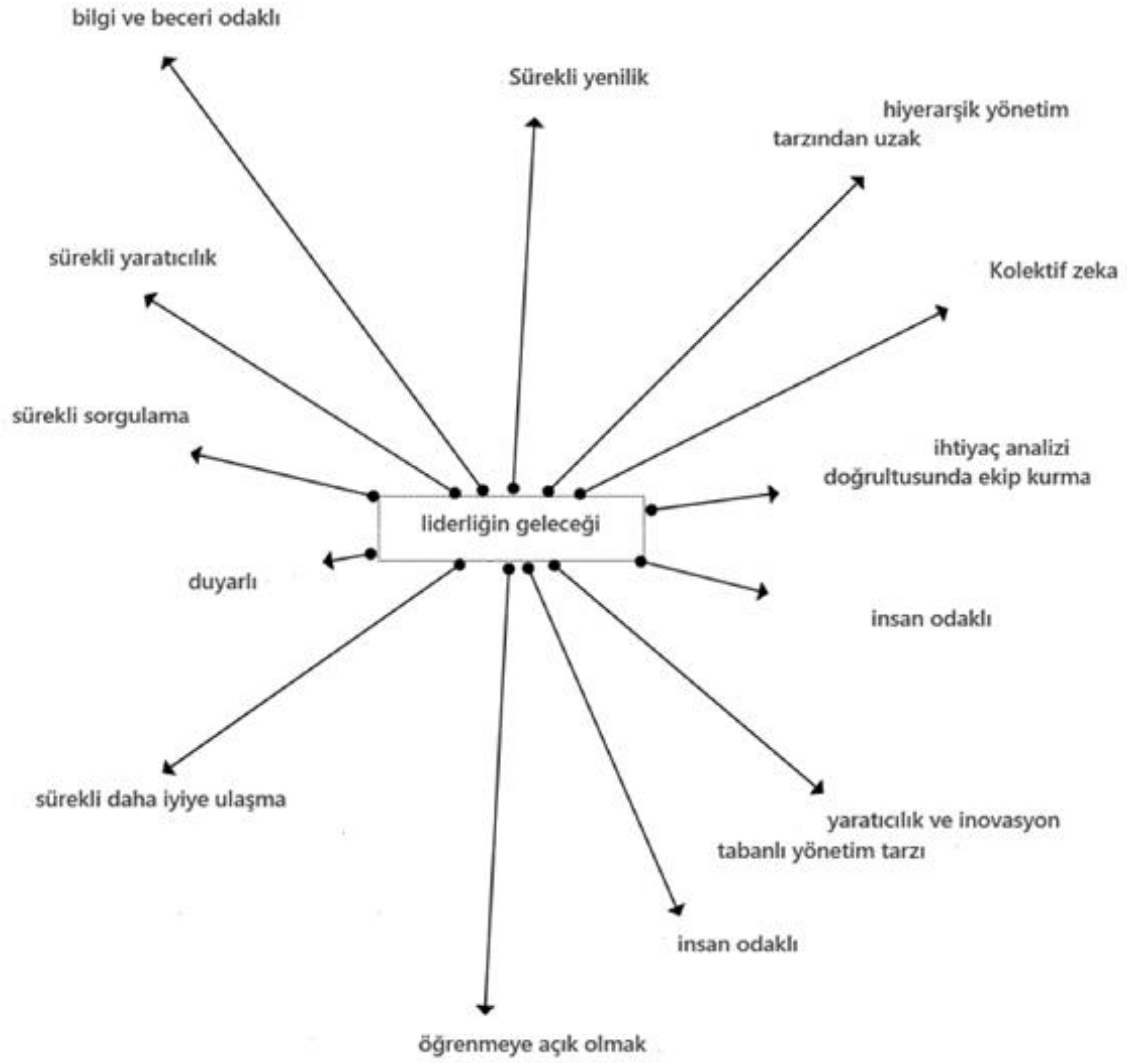
EK M- Soru-7'ye İlişkin ve Ağ Analizi



EK N- Soru-8'e İlişkin Ağ Analizi



EK O- Soru-9'a İlişkin Ağ Analizi



EK Ö- Soru-10'A İlişkin Ağ Analizi



