

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: KONA KLAMA
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Ayşen KURT

TEMMUZ 2024

ANTALYA

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: KONA KLAMA
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Ayşen KURT

TEMMUZ 2024
ANTALYA

T.C.
ANTALYA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: KONA KLAMA
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

Ayşen KURT

İŞLETME ANA BİLİM DALI İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI tezi olarak/...../202.... tarihinde jüri tarafından (oybirliği / oyçokluğu ile) kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Danışman)

[imza]

Doç. Dr. Büşra SOUMMAKİE

[imza]

Doç. Dr. Yunus KILIÇ

[imza]

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

[imza]

Tez Teslim Tarihi: ../../20..

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Konaklama İşletmesi Örneği” adlı bu çalışmanın hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, bu çalışmanın herhangi bir kısmının başka bir akademik çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

... / ... / 20..

[imza]

Ayşen KURT



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
KISALTMALAR	iii
TABLOLAR LİSTESİ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖNSÖZ	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. VİZYONER LİDERLİK	3
2.1. Vizyon Kavramı	3
2.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri	5
2.3. Vizyon İle İlgili Kavramlar	6
2.3.1. Liderlik.....	6
2.3.2. Strateji	6
2.3.3. Misyon.....	6
2.4. Vizyon Yönetim Süreci	7
2.4.1. Vizyonun Oluşturulması ve Geliştirilmesi.....	8
2.4.2. Vizyonun Paylaşılması ve Yayılması.....	8
2.4.3. Denetim	9
2.5. Vizyoner Liderlik Kavramı	10
2.6. Vizyoner Liderlik Özellikleri	11
2.7. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi	12
2.8. Vizyoner Liderlik Faktörleri	13
2.8.1. Vizyoner Düşünme.....	13
2.8.2. Eylem Eğilimli Olma	13
2.8.3. Geleceği Resmetme.....	14
2.8.4. Değişime Açık Olma	14
2.9. Vizyoner Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	14
3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	18
3.1. Çeviklik Kavramı	18
3.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı	18
3.3. Örgütsel Çevikliğin Unsurları	19
3.3.1. Piyasalardaki Değişim.....	19
3.3.2. Rekabetteki Değişim	20
3.3.3. Tüketicilerin Gereksinimlerindeki Değişim.....	20

3.3.4. Teknolojideki Değişim	20
3.3.5. Sosyal Faktörlerdeki Değişim	20
3.4. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri	21
3.5. Örgütsel Çeviklik Boyutları	24
3.5.1. Cevap Verme	24
3.5.2. Esneklik	25
3.5.3. Hız	26
3.5.4. Yetkinlik	26
3.6. Örgütsel Çevikliğin Kavramsal Modeli	27
3.7. Örgütsel Çevikliğin Önemi	28
3.8. Çeviklik Sağlayıcıların Belirlenmesi ve Örgütsel Çevikliği Başarma	29
3.9. Örgütsel Çeviklik İle İlgili Yapılan Araştırmalar	31
4. VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ; KONAKLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ	37
4.1. Araştırma Yöntemi	37
4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	37
4.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	38
4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	38
4.1.4. Araştırma Verileri Toplama ve Analiz Yöntemi	38
4.1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	39
4.2. Araştırma Bulguları	39
4.2.1. Yapı Geçerliliği	39
4.2.1.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	40
4.2.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	41
4.2.1.3. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	43
4.2.1.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	45
4.2.1.5. Güvenirlik Analizi Sonuçları	47
4.2.2. Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Sonuçları	47
4.2.3. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	52
4.2.4. Yapısal Eşitlik Model Analizi Sonuçları	53
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	57
KAYNAKÇA	59
EK-1. ANKET FORMU	72

ÖZET

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: KONA KLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Ayşen KURT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Temmuz 2024; 88 sayfa

Turizm sektöründe modern liderlik yaklaşımlarından biri olan vizyoner liderliğin, sektörde karşı karşıya kalınan zorluklara yenilikçi çözüm önerileri getirebileceği ve bu sayede, rekabet avantajı elde ederek sürdürülebilir büyümeyi sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, çalışanların yöneticilerini ne düzeyde vizyoner lider olarak değerlendirdiklerinin ve bu doğrultuda vizyoner liderliğin örgütsel çevikliği nasıl etkilediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bununla birlikte, vizyoner liderliğin örgütsel çevikliğin alt boyutları üzerindeki etkisinin de ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada öncelikle vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarına ilişkin ayrıntılı literatür yer almakta, ardından araştırmanın yöntemine dair bilgiler verilmekte, daha sonra ise araştırma bulguları çerçevesinde elde edilen sonuçlar sunulmaktadır. Araştırma evrenini Antalya/Side’de faaliyet gösteren “Kamelya Collection Exclusive Hotels” işletmesinde aktif olarak görev yapan toplam 978 çalışan oluşturmakta, örneklemi ise bu evren içerisinde yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılan 414 çalışan oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara göre, vizyoner liderliğin örgütsel çevikliğe istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği, aynı zamanda vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik alt boyutlarına da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: Turizm sektörü, vizyoner liderlik, örgütsel çeviklik, yapısal eşitlik modeli.

JÜRİ: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Doç. Dr. Büşra SOUMMAKİE

Doç. Dr. Yunus KILIÇ

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE EFFECT OF VISIONARY LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL AGILITY WITH THE STRUCTURAL EQUALITY MODEL: THE CASE OF ACCOMMODATION BUSINESSES

Ayşen KURT

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. İbrahim Sani MERT

July 2024; 88 pages

It is considered that visionary leadership, which is one of the modern leadership approaches in the tourism sector, can bring innovative solutions to the challenges faced in the sector and thus provide sustainable growth by gaining competitive advantage. In this context, the purpose of this study is to reveal to what extent employees evaluate their managers as visionary leaders and how visionary leadership affects organizational agility. In addition, it is also aimed to reveal the effect of visionary leadership on the sub-dimensions of organizational agility.

In this context, this study first presents detailed literature on the concepts of visionary leadership and organizational agility, then provides information about the methodology of the research, and then presents the results obtained within the framework of the research findings. The research population consists of a total of 978 employees actively working in the “Kamelya Collection Exclusive Hotels” operating in Antalya/Side, and the sample consists of 414 employees who were reached by face-to-face survey method from this population. According to the findings of the research, it was determined that visionary leadership has a statistically significant and positive effect on organizational agility, and visionary leadership also has a statistically significant and positive effect on organizational agility sub-dimensions.

KEYWORDS: Tourism sector, visionary leadership, organizational agility, structural equation modelling.

COMMITTEE: Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Assoc. Prof. Büşra SOUMMAKİE

Assoc. Prof. Yunus KILIÇ

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
BT	: Bilgi Teknolojisi
CFI	: Comparative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ÖÇ	: Örgütsel Çeviklik
RMSEA	: Root Mean Square Residual
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
Vd.	: Ve Diğerleri
VL	: Vizyoner Liderlik
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri	12
Tablo 3.1. Çevik Örgütün Özellikleri.....	22
Tablo 4.1. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	40
Tablo 4.2. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu	40
Tablo 4.3. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri	41
Tablo 4.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	41
Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu.....	42
Tablo 4.6. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri.....	42
Tablo 4.7. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	43
Tablo 4.8. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonrası Faktör Yük Değerleri	44
Tablo 4.9. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	45
Tablo 4.10. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerinin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonrası Faktör Yük Değerleri	46
Tablo 4.11. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 4.12. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	48
Tablo 4.13. Demografik Özelliklere Göre Vizyoner Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi	49
Tablo 4.14. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi	51
Tablo 4.15. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	52
Tablo 4.16. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	53

Tablo 4.17. Yapısal Modele İlişkin Model Uyum İndeksleri (Model Ana Hipotez)	53
Tablo 4.18. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları (Model Ana Hipotez)	54
Tablo 4.19. Yapısal Modele İlişkin Model Uyum İndeksleri (Model Alt Hipotezler) ..	55
Tablo 4.20. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları (Model Ana Hipotez)	55



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Model	28
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	37
Şekil 4.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı	45
Şekil 4.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı.....	46
Şekil 4.4. Path Diagramı (Model Ana Hipotez).....	54
Şekil 4.5. Path Diagramı (Model Alt Hipotezler)	56



ÖNSÖZ

Uzun süren tez çalışmamın sonuna gelmiş olmanın sevincini yaşıyorum. Bu zorlu süreçte bana yardım eden değerli insanlara müteşekkirim. Çalışmalarım süresince tüm desteğini ve bilgisini benden esirgemeyen, araştırmamın kavramsal çatısının şekillenmesinde görüş ve önerilerinden yararlandığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Özellikle tez danışmanım sevgili hocam Prof. Dr. İbrahim Sani MERT'e tezimin her aşamasında sağladığı destek, hoşgörü ve yakın ilgisinden dolayı gönülden teşekkürlerimi sunmak isterim.

Son olarak çalışma sürem boyunca nazımı çeken, desteklerini benden esirgemeyen ve hep yanımda olan eşime ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayşen KURT

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri açısından, içinde bulunduğumuz çağ, klasik liderlik yaklaşımlarından ziyade modern liderlik yaklaşımlarının kabul görmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletme yöneticileri yöneticilik becerilerini lider özellikleriyle bütünleştirebilen ve bunu etkin kullanabilen kişiler olmak durumundadır. Günümüz ve geleceğin işletmeleri; tehlikeli ve riskli durumları önceden sezgileyebilen, tehditleri fırsatlara çevirebilen, proaktif davranabilen, değişim-dönüşüm ve yenilikçiliği sürekli takip eden ve işletme vizyonu içerisinde bu hususlara önemle yer verebilen, dinamik ve çevik bir örgüt yapısı yaratan, karar aşamalarında çalışanlarına da söz hakkı veren, vizyoner bakış açısına sahip olan üst yönetim ile rekabet üstünlüğü, süreklilik ve başarı sağlayabilirler.

Ülke ekonomisinde büyük bir paya sahip olan turizm sektörü göz önüne alındığında bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler açısından etkin bir yönetim ve liderlik anlayışı sektörün dinamik yapısı ve sürekli değişen koşulları açısından son derece gereklidir. Etkili liderlik, turizm sektörünün müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilir büyümesine katkı sağlaması, uzun vadeli stratejiler ve vizyonlar geliştirmesi, belirli ve ölçülebilir hedefler koyması, tüm paydaşlarını ortak amaçlara yönltebilmesi, takım ruhu, işbirliği ve çalışan motivasyonuna destek vermesi, verimlilik artışına katkıda bulunması açısından sektörde başarıyı yakalamak adına kilit unsur durumundadır. Etkili liderler, turizm sektöründe değişim gösteren koşullara ve yeni trendlere hızlı uyum göstererek mikro düzeyde işletmelere ve makro düzeyde de sektörün tamamına sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazandırır. Bu nedenle, turizm sektöründe güçlü ve etkili liderlik, birçok alanda sektörün geleceği için kritik bir öneme ve gerekliliğe sahiptir.

Bu gereklilikten yola çıkarak planlanan bu tez çalışması kapsamında, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ışığında modern liderlik yaklaşımı olarak kabul gören vizyoner liderlik ve liderde olması gereken temel özellikleri bütünleştirerek çalışanlara hitap edebilen yöneticilerin işletmeye son derece önemli katkılar ve avantaj sağlayacağı düşünülmekte ve bu noktada liderin davranışlarının belirlenmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Turizm sektörü çok hızlı gelişmelerin yaşandığı ve rekabetin çok yoğun olduğu bir sektördür. Rekabet sadece tesisler arasında değil küresel ölçekte destinasyonlar arasında da yoğun bir şekilde sürmektedir. Bu sebeple dünya genelinde yaşanan ekonomik ve siyasi gelişmeler destinasyonları ve dolaylı olarak da bu destinasyonlarda hizmet veren sektör paydaşlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu noktada turizm sektöründeki paydaşların her türlü gelişmeye karşı hızla adapte olarak uyum sağlamayı başarabilmeleri önem arz etmektedir.

Bu adaptasyon sürecinde vizyoner liderlerin varlığı çok önemlidir. Bu tip liderler ileriye görerek alacakları kararlarla işletmelerini hedeflerine ulaştırabileceklerdir. Yüksek sayılarda işgücü ile çalışan turizm tesislerinde tüm çalışanların işletme hedeflerine yönelik bir şekilde koordinasyon içerisinde çalışabilmeleri liderlerin sorumluluğundadır. Özellikle ülkemizde son yıllarda turizm sektöründe önemli krizler

yaşanmış ve turizm yöneticileri bu krizleri aşmak için hızlı aksiyonlar alarak değişen koşullara hızla adapte olabilen yapılar geliştirmişlerdir. Vizyoner liderler işletmelerin değişen koşullara hızlı adaptasyonu ile çevik bir yapıya bürünmesini sağlamışlar ve krizlerin en az hasarla atlatılmasını sağlamışlardır. Bunun yanı sıra, literatür incelendiğinde turizm işletmeleri açısından vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarının önemine vurgu yapan çalışmalara rastlansa da turizm işletmeleri özelinde bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi ve etkiyi kapsamlı olarak irdeleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda planlanan bu tez çalışması, yöneticilerin vizyoner liderlik becerilerini geliştirmek ve böylece işletmelerini daha çevik hale getirmeleri hususunda ışık tutacak olmasına ilaveten literatüre de önemli katkılar sağlayacaktır.

Tüm bunlar ışığında hazırlanan bu çalışmanın birinci bölümünde vizyoner liderlik kavramından, tanımı, özellikleri ve faktörlerinden, işletmeler açısından öneminden ve vizyoner liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan bahsedilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel çeviklik kavramına, unsurlarına, özelliklerine, kavramsal modeline, boyutlarına, örgütsel çevikliğin işletmeler açısından önemine ve örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise araştırma yöntemi kapsamında araştırma modeli ve hipotezler, araştırma evreni ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma verileri toplama ve analiz yöntemi araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarına ilişkin bilgiler sunulmakta; araştırma bulguları kapsamında da ölçek yapı geçerlikleri, demografik özelliklere ilişkin analiz sonuçları, ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları, araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik model analizi sonuçları ve son olarak da sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

2. VİZYONER LİDERLİK

2.1. Vizyon Kavramı

“Vizyon” kelimesinin geçmişi çok eskiye dayanır. Latince de çok farklı anlamlara sahip olan “visio” sözcüğünden yola çıkılarak türetilmiştir. Orta Çağ’da Almancada “bilmek” anlamındaki “wissen” ile “bilge” anlamındaki “weise” sözcükleri de yine aynı kökten gelir. “Visio” kelimesinin kullanılmaya başlandığı ilk dönemlerde, görmeyle ilgili durumları izah etmek için türetilmiştir ve sonradan “hayal, halüsinasyon görmek vb.” durumlarla ilgili olarak da kullanılmıştır (Sollmann ve Heinze, 1995: 13).

Vizyon, imgelemden beslenmek suretiyle oluşturulmaktadır. Şu anki durumdan hareketle ileride ulaşmak istediğimiz, ulaşmayı arzuladığımız noktadır. Farklı bir tanımda vizyon “ilerideki güzel şeyler için ön göstergedir, düştür, bireyin başarmak üzere içinde yanan alev, kararlılık, adanmışlıktır” (Waitley, 1993). Zihinsel olarak baktığımız ve hayal dünyamızda yaşattığımız, neticede o imgeyi realiteye dönüştürdüğümüz şeydir. Eğer zihinsel olarak görebiliyor, yeniden hayalde yaşatabiliyorsanız, o zaman maddesel olarak var olduğuna inanırsınız. Kısacası fizik ve zihni hareketler, o imgeyi realiteye dönüştürmeye yönelebilir (Gül, 1997: 11’den akt. Öztürk, 2008: 3). Vizyon, görülmeyenleri kavrama girişimidir (Quigley, 1998). Barge (1994: 183) “vizyon” kavramını kurumun ilerideki yerini işaret etmesi, kurum üyelerinin hislerine seslenmesi ve gelecek ile geçmiş arasında köprü görevi görmesi bağlamında tanımlamaktadır. Vizyonun yaşam felsefesi olduğunu düşünen Cüceloğlu’na (1997: 94) göre vizyon; hayatın tamamını anlamlandıran, günlerin, saatlerin, davranışların anlamlı olmasını sağlayan bir bütündür. Bütün, evrensel prensipler üstüne kurulmuş ise bireyin aklını ve kalbini içeriyor ise muazzam bir güç kaynağıdır. Korkmaz’a (2006: 14) göre liderlik, bireyleri güdüleyen ve onları yönetip kurumun amaçları çerçevesinde performansını sergileyebilmelerini sağlayan ortam oluşturma sanatıdır. Bu tip ortamların oluşturulması sağlam bir vizyonla olanaklıdır.

Bilmediği şeyleri hayal edemeyen insan, hayallerini bildikleriyle oluşturmaktadır. Vizyon değerlerimizle inançların yarattığı gelecek tasarımıdır, bu da içimizdekini yansıtır. Bundan dolayı vizyon kavramı insanla ilgilidir (Durukan, 2006: 280). Quigley’e (1998) göre vizyon kelimesi kurumun inanç, değer ve hedeflerini içerir. Kurumun ilerideki durumunu saptamak üzere şu an bulunulan nokta net olarak ortaya konularak bir tasarım yapılmalıdır (Can, 2007: 9). Kurumlar global rekabet atmosferinde değişmekte olan dünyanın koşullarına ayak uydurabilmek üzere değişmelidir. Söz konusu değişimle ilgili olarak global bir vizyon oluşturulmalıdır ve izleyenlerle paylaşılmalıdır (Güzelcik, 1999).

Vizyon, sözcük anlamı ile “görüş, görme gücü, geleceği öngörebilme kuvveti ve hayal gücü” vb. anlamlarda kullanılır. Vizyon geleceğe dönük düşünceleri değiştirmek üzere kullanılır. Vizyon bir kurumun, ileride alacağı “ideal” durumdur; uzun vadeli düşünme ve kurumsal değişimi başlatabilmektir (Özdemir, 2000: 38). Bireyin vizyonu onun sebebi, hayat amacı gibi konulardaki, ana kabullerinin koyduğu ufuktur. Vizyon, değerlerimizin bir sonucu olarak ortaya çıkar, sahip olduğumuz şeylerin anlamıyla ve

yansıması ile zihnimizde oluşturduğumuz bir tablodur. Bunun için değerlere yaslanmayan bir vizyon oluşturulamaz (Özden, 1999).

Vizyonu oluşturan farklı özellikler bulunmaktadır: yenilikçi düşünmek, problemlerin belirlenmesi ve çözümlenmesi, risk almak, yaratıcılık, kararların doğru stratejiler ile verilmesi, kurum için hayal edilen bir geleceğin yaratılması (Ersan, 2020: 60). Vizyonu aşağıdaki unsurlar karakterize eder: “gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır; bütün kurumsal sistemi etkinleştirme kabiliyetine sahip olmalıdır; hedefleri yansıtmalıdır ve personel için bir esin kaynağı olmalıdır; optimal bir zamanda tamamlanan kurumsallığa ve teslimat süresi döngüsüne odaklanmalıdır; dikkatleri ana amaca odaklayabilmelidir; tehditleri fırsatlara çevirebilmelidir; üst yönetimi cezbedebilmelidir; vizyona odaklanmalıdır ve yeterli yönlendirme yapmalıdır” (Papatya, 1997’den akt. Akgemci vd., 2004: 4).

“Vizyon” sözcüğü, tek başına değil, “lider, misyon, örgüt vb.” kelimelerle birlikte bir anlam kazanır. “Vizyoner” sözcüğü bireysel ve sosyal yaşamı oluşturan bilimsel alanlarda Thornberry (1997) tarafından istenen bir geleceği yaratmaya koşut fikirler, yararlı, verimli, fikirlerin başarıyı sağlayacak mantıklı bir çalışma ile oluşturulması biçiminde açıklanmıştır (Thornberry, 1997: 28).

Özkan’ın (2023: 52) belirttiği gibi vizyon kelimesi,

- Gelecek ile alakalı olmasına karşın kehanet olarak görülmemelidir.
- Misyondan yönü göstermemekle beraber amacı ortaya koyması bakımından ayrılmaktadır.
- Varsayımlarla ve değer yargıları ile dolu olan, reel olmanın haricinde; istenen geleceği gösterendir.
- Doğru ya da yanlış şeklinde tasnif edilemez.
- Statiklikten uzak, dinamik ve etkili bir süreçtir.
- Kurumun enerjisini, kapasitesini kullanması şeklinde motive eden bir süreçtir.

Vizyon, ileride olması amaçlanan durumların ya da olabilecek durumların şu andan planlanmasıdır (Fidan, 1998: 191). McKnight (1993: 4) da vizyonun gelecekle ilgili senaryosu olduğunu, iyi oluşturulmuş, geniş çerçeveli bir vizyonun, yalnızca bizim ne ya da kim olmak istediğimizi değil, ilerideki hedeflerimize ulaşmak üzere kurduğumuz yapı, attığımız adımlar ve bu adımların birbiriyle olan bağlantısı olduğunu söyler. Başarıya ulaşmak üzere, iyi oluşturulmuş vizyonlarla bunları uygulayacak istikrarlı insanlara gereksinim vardır.

Vizyon, dinamik yapıli bir süreçtir ve kurumsal değerleri, halihazırdaki durumla gelinmek istenilen noktayı ortaya koyan ve personeli ortak bir noktada birleştirerek örgütü istenilen geleceğe doğru yönlendirmektir (Özevren, 1997: 58). Bu açıdan vizyon, yönetimle ilgili olarak çok önemli bir idari beceridir. Tüm işletmelerin gelecekle ilgili plan ve amaçları bulunmaktadır. Gelecekle ilgili söz konusu idealler “vizyon” kelimesiyle kendini gösterir. Bir firma değerleriyle ilgili olarak vizyonlarını oluşturabilir. Vizyonu yalnızca gelecekteki olaylar ile alakalı bir tahminde bulunma şeklinde görmek mümkün değildir. Vizyon, bir karar alma sürecidir. Vizyon, bir firmanın gelecekle ilgili yapılmak istenenleri nasıl bir yol izlemek suretiyle elde edileceğini açıklar ve yol göstericidir (Gül, 2019: 16).

2.2. Vizyonun Önemi ve Özellikleri

Etkili bir lider, Covey'e (1990) göre bir vizyona sahip olmalıdır. Kurumsal hedefleri elde etmek üzere bir gereksinim olan vizyon; karar verme, sürece katılma, iletişime, yeniliğe ve eyleme yönelme konusunda yöneticinin merkezindedir. Senge'ye göre (1996) vizyon bir amaç değildir. Kurumun gelecekle ilgili somut fotoğrafıdır. Vizyon bireysel olmamalıdır ve kurumda ileriye dönük ortaklık hissi oluşturmaya açısından önemlidir. Bennis'e (1996) göreyse vizyon güç ile kurulamayan bir ikna kontratıdır. İyi tanımlanmış olan ve kurumun bütün düzeylerinde iletilebilen bir vizyon kuruma sadakat oluşturmaktadır (akt. Çelik, 1997: 465-468).

Vizyon, devamlı olarak değişimin içinde olan kurumlarla ilgili olarak bir kılavuz niteliğine sahiptir. Kurumlardaki yapılarla süreçler karşı karşıya kalınan sorunları çözümlemeye yetmiyor ise o zaman yeni bir vizyona gereksinim vardır. Vizyonlar personelin ilgilerini belirli bir yere çekip onların verimli olamayan işler ile vakit harcamalarını engellemektedir. Vizyoner personel öteki personele nazaran daha motive olmuştur ve daha başarılıdır. Değişmeye ayak uyduramayan ve bir biçimde başarısız olmuş kurumlar incelendiği zaman tümünün de müşterek noktası bir vizyonlarının bulunmamasıdır. Vizyon kurumların gereksiz işler ile zaman harcamasının önüne geçip daha yararlı işler yapmasını sağlar (Aytaç, 2000: 12). Kurumlar krizlerde oluşan olumsuz durumlardan pay çıkararak olumsuzlukları lehine çeviremiyor ise o kurumun yeni bir vizyon oluşturmaya kaçınılmazlaşır (Özden, 1999).

Vizyon, kurumları ileriye taşımak için liderlerin elindeki en değerli malzemedir. Vizyon kurumun karar alarak söz konusu kararları uygulama konusunda ileride yapılması istenilen hedefleri kapsama, sonra erişilmek istenilen bir durumun, olunması istenilen yerin resmini çizmek, gelecek ile planlar yapmaktır. Bu biçimiyle vizyon oluşturma konusunda gelecekle ilgili kararlar almak vardır. Vizyon oluşturma konusundaki temel amaç, kurumun devamlı olarak kendisini yenilemesini temin etmektedir. Bunun için vizyon, sürekli olarak kendisini güncelleyen bir biçimdedir. Vizyon, kurumu kapsayan çevrenin bulunduğu şartları hesaba katıp geleceğe dönük hayal edilen durumların planlamasıdır (Akçakaya, 2010: 212).

Bütün bu açıklamalara göre örgütlerce kabul edilen iyi bir vizyon, kurumun geleceğine biçim vererek iş görenlere yol göstermektedir ve iş görenlerin örgüt ile olan sadakatlerini daha kuvvetli duruma getirip verimliliğe olumlu olarak etkide bulunmaktadır. Kişilerin örgütteki başarısı vizyona bağlılıkları ile belirlenmektedir, vizyoner personel amaçlarını elde etmek üzere benimsemiş olduğu vizyonun cazibesi ile ilerler. Yeniliklere açık vizyoner liderler, faaliyetlerindeki başarıları ile bireyleri kendilerine hayran bırakmaktadır. Böylece hayranlık arttığında, kurumun çalışma konusundaki başarısında artış olur. Genellikle vizyonlar; örgütteki bütünlüğü, motivasyonu, kuruma sadakati ve ait olma hislerini desteklemektedir (Seyidoğlu, 2020: 20).

2.3. Vizyon İle İlgili Kavramlar

2.3.1. Liderlik

Liderlikle alakalı çalışmalarda birçok liderlik tanımı vardır. Buna karşın bu tanımlar genellikle birbirine benzerlik göstermektedir. Liderlik; kendini izleyenleri belli bir amaç etrafında bir arada tutmaya ikna edip bu amaca ulaşılmasında rol alan bir güçtür (Bakan, 2009: 140) Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve şartlar arasındaki ilişkilerden oluşur. Lider ise bireylerin davranışlarını kendi iradesiyle yönlendirebilen, onları etkilemeyi başarabilen, çalıştığı insanlara karşı lider gibi davranan ve çalıştığı kişilerin istekleriyle gereksinimlerinin ne olduğunu bilip doğru vakitte yardım eden yaratıcı kişidir (Bakan, 2008: 15) Global dünyada liderlerden beklenirse yalnızca bireyleri ortak kararlar verebilen bir amaç etrafında güdüleyip eyleme geçme konusunda ikna etmesi değil, bunu gerçekleştirirken takipçilerin değer, beklenti ve duygularını da dikkate alıp bir vizyon sunmasıdır. Bu çerçevede lider mevcut işlemlerde nedenselliği sorgular, ortak bir vizyon oluşturmak ister, liderlerine bağlı takipçilerin istediklerini kendi davranışlarında uygulamalı şekilde ortaya koyar ve hislere seslenerek takipçilerde içten gelen istek hissinin ortaya çıkmasını sağlar (Karip, 1998).

2.3.2. Strateji

Yönetim biliminde bir kurumun amacını elde etmek üzere takip edeceği yol anlamına sahip olan strateji, bulunulan yeri ulaşılmak istenen yere bağlayan eylem dizisidir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 32-34). Stratejinin amacı, belirsizlik atmosferinde işletmenin istenen sonuçları elde edebilmesini temin etmektir, çünkü strateji, bir işletmenin amaçları çerçevesinde fırsatçı olmasına olanak verir (Drucker, 1999: 53).

Strateji belirlenmiş bir amaca ulaşmak üzere eldeki kaynakların tamamı kullanılmak suretiyle takip edilecek yollardır. Strateji kelimesinin içeriğini uzun vadeli düşünme, etrafı iyi bir biçimde algılama, hedefleri çevre ile içselleştirme ve geleceği görme oluşturmaktadır (Özgür, 2004: 208) Kurumlardaki strateji süreci misyonunun, vizyonunun ve amaçlarının belirlenmesi ile ilgili uygulamaları içerip içinde kurum personelinin yönlendirmeyi ve onları güdülemeyi içerir. Misyonla vizyon arasındaki ilişkiler de stratejiyle kurulur (Aytar ve Soylu, 2017: 124).

Liderlerin ilk adımı birlikte çalıştığı kişiler için bir istikamet belirlemektir. Tüm vizyonlar çok veciz bir cümle ile ifade edilmeli ve bir stratejiyle desteklenmelidir (Özel, 1996: 21). Strateji devamlılığı olan bir süreçtir. “Amaçlarla prensiplerin saptanması, kısa ve uzun vade planlama, bütçe, kurumun tüm birimlerinde değerlendirme vb.” bütün faaliyetleri birbirine bağlamaktadır (Bridge, 2003: 74). Quigley’e (1998) göre bu işlevlerinden dolayı stratejiler ayakları değerler üstünde yükselen, başlangıcı günümüzde bitimi vizyon olan köprüler şeklinde tanımlanır.

2.3.3. Misyon

Misyon bir kurumun var olma nedeni ve kurumun temellerini ortaya koymak isteyen bir ifade şeklinde tanımlanır. Misyon kelimesi kurum takipçileri için güç kaynağıdır. “Niçin varız”, “Neyi başarmayı istiyoruz”, “Amacımız nedir” vb. sorular misyonun karşılığı olarak yanıtlamak istediği sorulardır (Gharleghi vd., 2011: 118).

Kurumun kimliğini ortaya koyması misyona bağlı olduğundan tüm kurumların bir misyonu vardır. Misyon kurumun amacını, gittiği yönü ve kimliğini biçimlendirir. Bunun yanı sıra misyon kurumun değerleri ve inançlarını ortaya koyarak tanınmasını sağlar (Papulova, 2014: 13).

Vizyonun ortaya konma sürecinin ilk aşaması misyondur. Misyonun ortaya konmasında şu süreç takip edilir (Erçetin, 2000: 109):

- *Ben fikrinden, biz fikrine ulaşmak:* Misyonu ifade etmenin ilk aşamasıdır. Lider, öncelikli olarak geliştirmiş olduğu vizyonun toplumun/kurumun üyeleriyle ilgili olarak ortaya konmasının onlara mal edilmesinin ön şartıdır.
- *Günümüzdeki ve ilerideki “bizi” tanımlamak:* Liderin şu anki ve ileride var olması istenen durumyla toplumu/kurumunu ifade etmesidir.
- *İlerideki “bizim” nasıl başarılacağını açıklamak:* Toplum/kurumun çekirdek misyonunun gerçekleşmesi noktasında kritik role sahip olacak önemli ve öncelikli sahaları, saptamayı, bunlarla alakalı hedeflere dönüştürmeyi gerektirmektedir.
- *İlerideki “bizim” başarılması için içsel gelişme stratejilerini saptama:* Gelişme stratejilerinin saptanmasında öncelik toplumun/kurumun yetersiz, problemlili alanları olmalıdır.

Misyon yol gösterir. Bundan dolayı kurum, neleri niçin yaptığını bütün personelin belleğinden silinemeyecek biçimde sloganlaştırmalıdır. Bu da personelin görevini yaparken ortak amaca yönelmesini temin edecektir. Bunun yanı sıra misyon ve vizyon sözcüklerinin benzer anlamları bulunsa da aralarında kimi önemli farklılıklar bulunmaktadır. En belirgin farklar şunlardır: Misyon, halihazırdaki konumudur. Vizyon ise ilerisi için anlamlıdır. Başka bir ifadeyle misyon halihazırdaki durum, vizyon ise ilerisi için hedeftir. Misyon kısa vadeliyken vizyon uzun vadeli. Misyon, vizyondan daha fazla değişkenlik arz eder (Dinçer, 1998: 27)

2.4. Vizyon Yönetim Süreci

Vizyon yaratmak geleceği tahmin etmektir ve değişik perspektiflerden bakmayı gerektirmektedir. Vizyon oluşturma süreci sonraki dönemlerde kurumun kendisini nerede görmek istedikleriyle ilgili kimi sorulara yanıt aramaktadır. Vizyon örgütte genel olarak küçük bir kesim tarafından oluşturularak daha büyük bir kitle tarafından izlenmektedir ve vizyon oluşturulurken toplumsal, kültürel, teknolojik çevrenin dikkate alınması lazımdır (Akyalçın, 2002: 34). Vizyon oluşturma süreci vizyona göre daha önemlidir ve vizyon geliştirme süreci rüya görmek demek değildir (Sashkin ve Sashkin, 2003) Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, çalışanların gayretlerini dikkate alma, uygun davranışlara yönelik model olma ve oluşturma sürecidir ve zaman alır (Doğan, 2016: 103). Vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken kimi hususlar bulunmaktadır (Hicks, 1999: 7):

- *Gelecekle ilgili görüşler:* Bireylerin gelecek ile alakalı görüşleri yaş, cinsiyet, kültür ve çevreye dayalı olarak farklılaşır. İdarecilerin, gelecekle ilgili fikirlerin farklılaştığını ve bu durumun bireylerin önceliklerini etkilediğinin farkına varmaları lazımdır.

- *Alternatif Gelecek:* Muhtemel gelecekle gerçeklemesi düşünülen gelecek arasında ayrımlar yapmak önemlidir ve yöneticinin bu iki gelecekle ilgili olarak araştırmalar yapması lazımdır.
- *Değişimi yönetebilme:* Süratli değişimlerin gerçekleştiği zamanlarda geçmiş, gelecek için kaynak olamayacağından yöneticilerin sezgilerini, uyumunu, esnekliğini ve yenilikçi becerilerini geliştirmeleri lazımdır.
- *Umut ve korkular:* Gelecekle ilgili umut ve korkular kararları etkilemektedir. Korkular, oluşacak sorunların engellenmesine neden olabilirken, umutlar değişimle ilgili olarak motivasyonu artırabilmektedir. İdarecilerin bireylerdeki gelecekle ilgili umut ve korkularını keşfetmesi, onları yönlendirmesi lazımdır.
- *Geçmiş, şimdi ve gelecek köprüsü:* Geçmiş, şimdi ve gelecek birbirlerine bağlıdır. İdarecilerin, gelecekle ilgili pozitif hisler kazanabilmesine yönelik olarak aralarında köprü görevi görecektir anlamlandırmalar yapmalıdır.
- *Gelecekle ilgili vizyon:* Örgütsel kültür içerisinde nelerin geride bırakılmasının ve nelerin ileriye götürülmesi gerektiği soruları tartışılır. Yöneticilerin bundan dolayı vizyon oluşturma ve yaratıcı hayal gücü becerilerini geliştirmeleri lazımdır (Hicks, 1999: 7)

Vizyon yönetim süreci; vizyonun oluşturulması ve geliştirilmesi, vizyonun paylaşılması ve yayılması ve denetim süreçlerinden oluşur.

2.4.1. Vizyonun Oluşturulması ve Geliştirilmesi

Kurulan vizyonun başarıyı elde edip etmeyeceğiyle ilgili şüpheler vizyona duyulan inancı düşürüp kurumu da başarısızlığa götürebilir. Bunun için vizyon oluşturma sürecinde işlem basamaklarının sağlıklı olarak takip edilmesi vizyonun başarılı olacağı inancını da arttırabilir (Eranıl, 2014: 12). Bunun için, vizyon oluşturma sürecindeki işlem basamakları şöyledir (Scott vd., 1993: 4'den akt. Keskin, 2007: 43):

- Kurumun değerlerinin tanımlanması,
- Kurumun halihazırdaki durumunun değerlendirilmesi,
- Kuruma ait bir misyonun yaratılması,
- Kurumun hedeflerinin olması,
- Kurumun stratejik planlamalarının ve taktiklerinin oluşturulması.

Vizyonun geliştirilmesi, halihazırdaki durum ve ileride olabileceklerin hesaplanıp problemlere geniş perspektifle uzun vadeli bakabilir. Kurum için uygun stratejileri belirleyip planlamanın doğru şekilde yapılmasını gerektirir (Şimşek, 2008).

2.4.2. Vizyonun Paylaşılması ve Yayılması

Kurum vizyonunun paylaşılması, vizyonun kabul ettiği değerlerin amaç, strateji, politika, yönetim yaklaşım ve süreçlerine, ortaya konan plan, maaş çalışmaları, iş tasarımları gibi süreçlere iletilmesidir. Vizyon paylaşımının rahat olabilmesine yönelik olarak bir vizyonda bulunması gereken öğeler şöyledir (Argüden, 2004: 91'den akt. Çetin, 2009: 102):

- Kolay anlaşılması, açık ve net olması,

- Zihinlerde yer edinen, karşılaştırmalar ve örnekler üretilmesi,
- Değişik medya platformlarının tercih edilmesi (televizyon, gazete, radyo, internet, sosyal medya),
- Sık tekrarlarla anımsatmanın gerçekleştirilmesi, kalıcılığın tam olarak yerleştirilmesi,
- Liderlerin vermiş oldukları sözleri tutması hususunda rol model oluşturması,
- İletişimin iki yönlülüğü, feedbacklerin alınması.

Vizyon, kurumun bütün paydaşları tarafından paylaşılmalıdır, kabullenilmelidir ve onaylanmalıdır. Paydaşlardan yalnızca bazıları tarafından sahiplenilen vizyon kurumu başarıya taşımaz (Dimiyati, 2014'den akt. Seyidoğlu, 2020: 19).

Vizyonun paylaşılması, örgütsel amaçlarla bireylerin amaçları arasında bir bağ oluşturup çalışma isteği verir. Kurumun yapısının büyüklüğü kararların merkezden değil birimlerden alınmasını gerektirmektedir. Bu da vizyonun önemini gösterir. Doğru biçimde hazırlanan vizyon ise örgütte nasıl çalışılması gerektiğini gösterir ve örgütte bir düzen oluşturur (Ertuğrul, 2002: 60). Vizyon çalışanlar ile paylaşılır ve personel söz konusu vizyonla stratejilerin neler olduğunu kavarsa vizyonu daha kolay gerçekleştirebilir ve kendilerini daha coşkulu hisseder. Tam olarak motive olurlarsa kendisinden beklenilenden fazlasını başarır, çünkü çalışan işletmenin gönüllü üyesidir ve onların motivasyonu katkıları, ekibin stratejik hedeflerine çok daha aktif olarak ve vaktinde ulaşma konusunda büyük role sahiptir (Bloch ve Whiteley, 2005: 42, 64).

Kurumun vizyonunu paylaşan personel söz konusu vizyona inandığı zaman çok ciddi bir enerji, heyecan ve tutku üretir. Farklılık oluşturduklarını hisseder. Neleri neden yaptıklarını bilir, kuvvetli bir inanç duygusu ile nelerin olacağını beklemektense geleceklerinin sorumluluklarını almaktadırlar. Vizyonu kurum geneline yaydıklarını düşünen liderlerse personeli kontrol etmez, onların sorumluluk almasına izin verir, bunun nedeni herkesin vizyonu paylaşmasıdır ve hedefe gidilecek yolların ortada olmasıdır (Blanchard ve Stoner, 2004: 23).

2.4.3. Denetim

Vizyon özelliklerinden kaynaklı olarak denetlenmesi güç bir kavramdır. Buna karşın vizyon yönetim süreci, belli ölçülerde denetim gerektirir. Denetim süreci ulaşmak istenen sonuç ile gerçekleşen durum arasındaki farkı ortaya koymaya dönük gayretlerdir. Vizyon yönetim sürecinin denetimini ise, vizyonun personele aktarılmasının ardından ne kadar başarıyla başarılmadığıyla ilgili gayretler şeklinde görebiliriz. Vizyon ile saptanan hedeflere ulaşılmasıyla yeni vizyonların oluşturulması başarı şeklinde kabul edilir iken; bu durumun tersi başarısızlık şeklinde görülmektedir. Sonuçta vizyonun denetlenmesi vizyonu yazarken mümkün olabilmektedir. Sıra dışı ve gerçek ile hayal arası bir düşüncenin denetlenmesi başta kuvvetli bir liderlik olmak üzere bilgi, zaman ve iktisadi kaynaklara gereksinim hisseder. Çok uzun ve kompleks olan bu süreç başarı ile bulunduğu uygulamacılar için yalın ve kısa gelecektir (Karaman, 2006: 156-158).

2.5. Vizyoner Liderlik Kavramı

1990'lı senelerden günümüze vizyoner liderlik eğitim, politika, yönetim içerisinde olmak üzere farklı sahalardaki çalışmalar için ilgi çekici hale gelmiştir (Dwivedi, 2006). Vizyoner liderliğin ilgi çekici olması, kurumların gelecekle ilgili belirsizlikleri yok etme konusunda yansıttığı başarıdan kaynaklanır. Kurumlardaki süratli değişme, gelecekle ilgili kararları yönlendirmektedir. Söz konusu süreç ile kurumları saptanan vizyon çerçevesinde geleceğe ulaştıran ve kurumun gözlerindeki perdeyi yırtan vizyoner liderler geleceği yönlendirecek liderlerdir (Çelik, 1997).

Vizyoner liderler, ulaşılmak istenen hedefi açık bir biçimde ortaya koyarlar ve sahip oldukları vizyon ile kurumsal kültürün dönüşümünün gerçekleştirilmesini başlıca görevleri olarak görürler. Ayrıca vizyoner liderler öngörülüdür, yenilikçidir, gelişime açıktır, olumlu, kendisine güvenen liderlerdir. Vizyoner liderler değişimi görebilir. Genellikle bir vizyoner lider muhakeme, analizle sentez yapabilme, etkili stratejiler kurabilme, ihtimalleri değerlendirip içerisinde bulunduğu hali yapılandırabilme özelliklerine sahiptir, dürüsttür, adaletlidir, yenilikçidir, hırslıdır, mücadelecidir, risk alabilir, iletişim kurma becerisi yüksektir, zamanı iyi yönetebilir, kendine güvenir, başarısızlıklardan korkmaz (Erçetin, 2000: 72).

Vizyoner liderlik, belli bir kuruluş için geleceğin inandırıcı ve zorlayıcı bir vizyon realitesini yaratma, yenileme, yenilikler yapma ve ortaya koyma kabiliyetidir. Söz konusu vizyon doğru seçilirse ve pratiğe dökülürse, iş birlikçilerin becerilerini, kapasitelerini ve vizyona ulaşmak üzere gereken bütün kaynakları gerçekleştirir. Vizyoner lider, bir vizyon oluşturma, vizyonu gösterme ve personele açıklama kabiliyetine sahip bireydir. Takip edilecek yolla ulaşılmak hedefler net olarak tanımlanmalıdır, açık, sözlü ve yazılı iletişimle personele iletilmelidir. Vizyonu değişik şekillerde uygulanabilir kılmak üzere firmanın çalışmaları iyi tanımlanmalıdır ve önceliklendirilmelidir. Vizyoner lider, vizyonunu yalnızca sözlü ve etkili biçimde iletmez, ayrıca söz konusu vizyonu eylemleriyle personele ulaştırmaktadır (Robbins, 2000: 144-145).

Dilt (1996) vizyoner liderlerde olması gerekli olan becerileri “kişisel, ilişkisel, stratejik ve sistem” olarak dört başlıkta incelemiştir. Vizyoner lider kurumun ileride olması beklenen resmini ortaya koyup vizyon oluşturmaktadır. Söz konusu vizyonun izleyenlerce kabul edilmesiyle ulaşmak üzere müşterek bir çaba ortaya konmasını sağlar. Söz konusu becerilerin bireysel boyutunu teşkil eder. İlişkisel becerilerse liderin takip edenlerin farklı yönlerini kabul edip, onların farklı düşünce tarzlarından faydalanarak bireye ve duruma dayalı olarak liderlik tarzı sergilemesini içermektedir. Takipçilerine kurumun geleceğiyle ilgili olarak güven verme becerileri ilişkisel beceriler şeklinde vurgulanmaktadır. Kurumun vizyonla misyonunun iyi anlaşılmasıyla resmin net olarak ortaya konarak izleyenlerce benimsenmesi stratejik beceriler dahilindedir. Sistem düşüncesindeyse çok yönlü değişimle ilgili olarak takip edenlerin farklılıklarından faydalanma kültürünün etkisini önemseme beceriler arasında yer alır (akt. Turan ve Bektaş, 2014: 323).

Çelik'e (2007: 176-177) göre, vizyoner liderliğin üç ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar; yolu görmektir, yolda yürümektir ve yol olmaktır.

- *Yolu görmek:* Vizyoner lider en uygun yolu görüp seçer. Yol varılmak istenen noktadır. Yol, vizyonun ilerideki fotoğrafıdır.
- *Yolda yürümek:* Başarıyı elde etmek üzere yolu görmek yetmez çünkü yolu gören ama yolda yürüyemeyen liderlerin sayısı çoktur. Vizyoner liderin, kararlılığı yolda yürümeyi ortaya koyar. Vizyonu elde etmek üzere yolda yürümek lazımdır. Bunun için görülen yolla gidilen yol aynı olmak durumundadır.
- *Yol olmak:* Vizyoner lider vizyonu ile insanları arkasından sürükler. Vizyonlarıyla vizyoner liderler yeni yollar oluşturmaktadır. Vizyoner liderlerin oluşturduğu yolda izleyicileri gidebilmelidir.

Doğan (2007: 97) vizyoner liderliği, içinde olduğu zamanı anlayabilme ve ileriye odaklanma arasında dengeler kurabilen liderlik şeklinde ifade eder. Bundan dolayı vizyoner liderler, bugünle gelecek arasında köprüdür. Koçman'a (2005: 8) göre, vizyoner liderlik, yaşanabilir bir gelecek oluşturmak üzere insanlığın problemlerine çözümler üretmek üzere oluşturulan bir liderliktir. Çelik'e (2007: 165) göreyse, paylaşılan bir vizyon oluşturup kurumları karanlık noktadan kurtararak ileriye taşıyacak kişiler vizyoner liderlerdir. Vizyoner liderler usta bir satranç oyuncusu gibi birkaç hamle sonrasında görebilir. Bu sayede ileride oluşabilecek problemlerin tedbirlerini bugünden alabilir.

2.6. Vizyoner Liderlik Özellikleri

Vizyoner lider, birlikte çalıştığı insanlar ile bir vizyon yaratır. Bunun yanı sıra personelin de motivasyonu artırarak gereken yönlendirmeyi yapması lazımdır. İyi bir vizyoner liderle, onunla beraber hareket edenlerin de kuruma vermiş olduğu katkılar daha üst düzeylere ulaşır (Gül, 2019: 9). Doğan'a (2007: 97) göre vizyoner lider ileriye görür. Ayrıca problemleri söz konusu problemleri analiz edip çözümleri de ortaya koyabilir. Farklı bir deyişle ulaşılmak istenen amacı ortaya koyan, bunu çalışanları ile paylaşan ve örgütsel kültürde devamlı değişimle yeniliği sağlayıp vizyonu somut şekilde gerçekleştirebilen bireydir (Tekin, 2007: 30). Vizyonu somut biçimde gerçekleştirirken, ilerideki olayları öngörmekle beraber meydana gelebilecek riskleri göze alıp buna göre stratejiler üretir. Strateji üretirken kurum için vizyon oluşturabilir çünkü önceki olaylar, net biçimde ortaya konmazsa, bu da kurum için önemli bir problemdir. Bu problemi yok etmek üzere strateji geliştiren vizyoner lider evvela amaçlarını saptar, ardından yöntemini seçer. Saptanan amaçlar, çalışanlarla paylaşılır (Schein, 2004).

Çalışma hayatında bütün personelin huzurlu ve mutlu bir atmosferde çalışabilmesi ve başarı elde edebilmeleri sadece pozitif bakan insanlar ile olanaklıdır. Vizyoner liderin empati kabiliyetiyle, duygusal semptomları görebildikleri, kişinin veya grubun sözel olarak ifade etmedikleri duyguları ile sezebildikleri ifade edebilmektedir (Zaim, 2019 ve Barutçugil, 2003'den akt. Şentürk, 2019: 22).

Endeman (1990: 32-33) vizyoner ve vizyoner olmayan liderlerin özelliklerini Tablo 2.1'de karşılaştırmıştır.

Tablo 2.1. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderlerin Özellikleri

Vizyoner Lider	Vizyoner Olmayan Lider
İlerideki hedefler ile sonuçlardan felsefi olarak söz eder.	Günlük problemlerle ve kararlar ile alakalı konuşabilir.
Önemli görevler ile alakalı bir listesi bulunmaktadır.	Yoğun bir programı bulunmaktadır.
Tüm kademelerdeki çalışanlarla iletişim kurabilir.	Yakın arkadaşları ile kimi zaman resmi bir dille konuşabilir.
Çalışma esnasında işbirliği ve düşünce birliğinden faydalanır.	Sonuca odaklanarak süreci önemli görmez.
Risk alabilir.	Güvenliği temsil eder.
Personelin hislerini harekete geçirerek onları güdüleyerek onları istekle çalıştırır.	İnsani ilişkileri resmi ve entelektüel biçimde devam ettirir.
Eyleme odaklanır.	Yol gösterici ve yönlendirici planlamalar yapmaktadır.
İçten denetimli ve birbirlerine bağlı takipçiler yetiştirmektedir.	İtaatli ve bağımlı izleyiciler yetiştirmektedir.
Vaktini doğru şeylere harcamaktadır.	Vaktini siyaset ve prosedür geliştirmek üzere harcamaktadır.
Etkili dinleme becerilerine sahiptir.	Etkili bir konuşmacıdır.
Sorun çözmek üzere resmi bir kurul kullanmaktadır.	Sorun çözmek üzere uygun bir yapı kullanmaktadır.
Enerji yaratmaktadır.	Sakindir ve dengelidir.
Mali özerkliğe yönelik model oluşturur.	Kurumun mali kontrolünü dışarıya kapatır.

Kaynak: Endeman, 1990: 32-33.

Vizyoner liderler izleyicilerini cesaretlendirmektedir, belirlenen hedeflere doğru onları yönlendirmektedir. Liderlik personele dokunabilme ve personeli harekete geçirebilme kabiliyetidir. Söz konusu durumu ortaya çıkarabilmesindeki temel faktör vizyonudur. Bundan dolayı vizyoner lider şu anı net olarak anlamlandırma ve ileriye kilitlenme arasındaki dengeyi kurup müşterek çabayı sağlayıp sahip olduğu vizyonu ile etkili işler yapabilmektedir (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 70).

2.7. Vizyoner Liderin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde, bir kurumun dünyanın gereksinim hissettiği ürünler ile hizmetlerin güçlüklerini ortaya çıkarma gayretlerinin başarısının, vizyoner liderliğin mevcudiyetine dayalı olduğuna inanılmaktadır. Bundan dolayı vizyoner liderliğe ilgi gün geçtikçe artmaktadır (Merrit ve DeGraff, 1996: 72). Konu ile alakalı çalışmalar da bu liderliğe ilginin artmasında önemli olmuştur. Bu araştırmalar, vizyoner liderliğin, güvenilir ve devam ettirilebilir bir rekabet mücadelesine yönelik olarak izleyicilerini bazı pozitif

tutumlara ve davranışlara yönlendirdiğini, performansını, kârlılığını ve kurumun pazar değerini arttırdığını göstermektedir (Groves, 2006: 566-567).

Vizyonun sunduğu faydalar şöyledir (Lipton, 1996: 84-85):

- Büyük çemberde performans ölçümü imkânı verir.
- Farklılığı olanaklı hale getirir.
- Stratejik planlama için zemin sunar.
- Bireylerin moralini artırır ve başarılı kişilerin işletmeye dahil edilmesini sağlar.
- Karar alma sürecini bağlam içinde tutmaya yardımcı olur.

Vizyoner liderler, çalışanları aktif bir biçimde elde tutmak üzere misyonla vizyonu paylaşımcı bir yaklaşım ile oluşturur (Brabet ve Klemm, 1994: 84). Bir kurumda personelin refahı, onlara net bir amaç ve vizyon tanımlar. Vizyoner lider, sunmuş olduğu net vizyonla izleyicileri arasındaki hedef çatışmasını azaltmaktadır ve söz konusu hedefleri elde etmek üzere rasyonel nedenler oluşturmaktadır. Sebebini anlayanlar, daha bağımsız akıl yürütmeye iyilik durumlarını iyileştirmek istemelidir (Densten, 2005: 108-109).

2.8. Vizyoner Liderlik Faktörleri

2.8.1. Vizyoner Düşünme

Vizyoner liderin taşıdığı bazı özellikler, onları başkalarından ayırır. Bu açıdan bu tür liderlerin düşünme şekilleri çok farklıdır. Bu liderlerdeki en önemli niteliklerden birisi, bunların etkili ve stratejik düşünebilme kabiliyetidir. Ayrıca vizyoner liderler, hadiseleri diğer insanlardan farklı şekilde değerlendirme kabiliyetine sahiptir (Bulut ve Uygun, 2010: 34).

Vizyoner liderler, yaşananların arkasındaki temel nedenleri kolayca algılayabilen, geleceği görebilme hususunda başarılı olan liderlerdir ve fark yaratırlar (Eranıl, 2014: 28). Şentürk'e (2019: 11-12) göre tecrübelerini ayrıntılı biçimde çözümleyebilme, söz konusu çözümlerden kendisine yeni oluşumlar sağlayabilme kabiliyetine sahip liderler vizyonerdir. Bu çerçevede yeniliklere açık, analiz ve sentez yapabilen, vizyoner yöneticiler lider ve yönetici olarak farklılık yaratmaktadır (Çelik, 1997: 467).

2.8.2. Eylem Eğilimli Olma

Eylem eğilimli olma alt boyutunda dikkatleri çekecek en öne çıkan ölçütün vizyoner bir liderin, ekipteki arkadaşlarını vizyon oluşumunda sürecin içinde tutup, onlara yetkiler verip, kendilerinin de dahil olduğu süreci daha da sahiplenmesini sağlayıp, başarıya işbirliği durumunda ulaşmalarıdır (Quigley, 1998: 280).

Vizyoner liderler, izleyicilerini etkilemektedir ve kurumlarının vizyonuna ulaşmak üzere emek harcamaktadır (Oğuz, 2015: 39). Bu açıdan iyi bir vizyoner liderle onunla beraber hareket edenlerin kuruma sunacağı katkılar da artacaktır (Gül, 2019: 9).

2.8.3. Geleceği Resmetme

Özeroğlu ve Koçyiğit'e (2020: 15) göre vizyoner liderlerin hedefi ileride karşılaşma olasılığı bulunan pozitif ve negatif bütün seçenekleri analiz edip, konu ile alakalı değişik görüşler ortaya koyabilmek ve gerektiği zaman risk alıp iddialı projeler ortaya koyup, geleceğe yatırımda bulunmaktır.

2.8.4. Değişime Açık Olma

Kaçmaz'a (2020: 22) göre değişime açık olma kabiliyeti vizyoner liderler için olmazsa olmazdır. Çünkü çağımızda teknoloji devamlı olarak kendini yenilemektedir ve bu da toplumun tüm alanlarındaki beklentileri artırmaktadır ve söz konusu beklentilere yanıtlar vermek için liderlerin de örgütünü ileriye taşıyabilecek vizyonlar çerçevesinde devamlı olarak kendilerini yenileyip sürece dahil olması lazımdır.

Kurumların da başarılı olabilmesi için devamlı olarak kendilerini yenilemeleri kurumun yararına ve kurumdaki çalışanlar da buna uyum sağlayabilmek üzere öğrenmeyi asla bırakmadan süreci sürdürmeli ve söz konusu algının sürmesine yönelik olarak da yenilikçi tutumdan hiçbir zaman vazgeçmeyen bir lider olan vizyoner liderler ile işbirliği yapması lazımdır (Tekin ve İhtiyar, 2011: 4010). Bu çerçevede Bulut ve Uygun'un (2010: 33) ifade ettiği üzere yenilikçilik ve değişim olgusunu yaşamının parçası yapan liderler vizyoner liderlerdir.

2.9. Vizyoner Liderlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Moye'nin (1996) yapmış olduğu araştırmada ortaokul müdürlerinin vizyoner liderlik seviyelerinin etkili okul yaratmayla olan ilişkilerini ele almıştır. Çalışmanın sonuçları çerçevesinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik seviyelerinin etkili okul yaratma değişkeni üstünde etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra demografik değişkenlerin de vizyoner liderlik seviyelerini etkilemediği görülmüştür ancak okul müdürlerinin çalıştıkları eğitim kurumlarındaki görev sürelerinin vizyoner liderlik seviyelerini olumlu yönlü etkilediği görülmüştür.

Çelik (1997) çalışmasında vizyoner liderlik terimini, vizyoner liderliğin önemini, vizyon geliştirme sürecini, vizyoner liderliğin özellikleriyle okul idaresinde vizyoner liderliğin yerini ele aldığı teorik bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda vizyoner liderlik bütün yönleri ile ele alınmıştır, vizyoner liderlerin inovatif bakış açısı ile kurumunu sürekli olarak geleceğe odaklayıp başarıya ulaştırdığı belirtilmiştir.

Erçetin (1997) çalışmasında, ilköğretim okulundaki yöneticilerin vizyon geliştirmeyle ilgili tutumlarını saptamayı amaçlamıştır. 158 müdür ile 243 müdür yardımcısı üstünde yapılmış olan anketin sonucunda, ilköğretim okullarında görevli müdürlerle müdür yardımcılarının vizyon ilerletmeyle alakalı bakışlarının olumlu yönlü olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri kendilerini vizyon geliştirme hususunda yeterli görmektedir.

Lemieux (2000) gerçekleştirdiği araştırmada Gürcistan'daki ortaokul müdür yardımcılarının vizyoner liderlik algısını ele almaktadır. Çalışmanın sonucu

çerçevesinde müdür yardımcılarının algılarına dayalı olarak kendilerindeki vizyoner liderlik seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmemiştir. Ama bu çalışmanın sonucu çerçevesinde öğretmen algılarına dayalı olarak müdür yardımcılarının vizyoner liderlik düzeyleriyle müdür yardımcılarının kendilerinin vizyoner liderlik seviyelerini algılamaları arasında önemli bir farklılık bulunduğu görülmüştür.

Buck'ın (2004) yaptığı çalışmada ilkokul müdürlerinin kurumsal vizyona bakışı örnek olaylar üstünden incelenmiştir. Söz konusu incelemede okul yöneticilerinin vizyoner perspektiflerinin oluşumunda ön plana çıkan etmenlerle söz konusu etmelerin oluşumundaki öğeler saptanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda vizyoner olmanın vizyoner bakışın oluşmasında öne çıkan öğe olduğu ve vizyoner olabilmek için de yeniliklere açık, sürekli gelişmeye odaklı okul yöneticilerinin liderlik yapmasıyla başarıya ulaşılabileceği belirlenmiştir.

Groves'in (2006) yaptığı araştırma, liderin duygusal dışa vurumculuğunun vizyoner liderlik üstündeki direkt etkilerini deneysel olarak araştırmak istemiştir. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde liderlerin duygusal dışa vurumculuğu vizyoner liderlik ile anlamlı ilişkiye sahiptir. Bunun yanı sıra duygusal ifade becerileri yüksek olan vizyoner liderler, kurumsal değişimleri kolaylaştırmaktadır.

Kantabutra ve Avery (2006) araştırmalarında vizyoner liderlik sürecinin kurum personelinin ne kadar etkilediği ve liderlerini ne kadar takip ettikleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonuçları çerçevesinde vizyon rehberliğiyle örgüt personelinin duygusal sadakatleri arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir, bu sürecin de kurumsal performansı anlamlı bir biçimde yordadığı belirtilmiştir.

Kalyoncu (2008), ilköğretim okulunda görevli müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterliliklerini saptamayı hedeflediği çalışmanın neticesinde kurumun vizyonunun yaratılmasında, vizyonu gerçekleştirmek üzere gereken kaynakların temin edilmesi konusunda, öğretmenle müdür yardımcılarının ortak kanısı, müdürün vizyonu belirlemesi üzerinedir.

Aksu'nun (2009) yaptığı çalışmanın amacı, ilköğretim okulundaki öğretmenlerin toplam kalite yönetimi (TKY) düzeyiyle ilgili algılarını, söz konusu algıların kimi değişkenler çerçevesinde anlamlı farklılıklara sahip olup olmadığını ve öğretmenlerin TKY'yle ilgili algıları ile vizyoner liderlikle ilgili algıları arasındaki ilişkileri saptamaktır. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde öğretmenlerin TKY'yle ilgili algıları ile vizyoner liderlikle alakalı algıları arasında anlamlı, olumlu bir ilişki vardır.

Bulut ve Uygun'un (2010) çalışmasında, Hatay'da kamuda görevli yöneticilerin liderlik ve vizyoner liderlik konularındaki görüşlerini saptamayı amaçlamıştır. Çalışmada betimsel tarama metodu tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklemini, Hatay merkez ve ilçelerdeki devlet kurumlarında bulunan 75 yönetici oluşturmaktadır. Çalışmada liderlikle ilgili yaklaşımlar, vizyoner liderliğin uygulanma süreci, vizyoner liderlerle bunların nitelikleri incelenmek suretiyle, araştırmanın sonuçları ele alınmıştır.

Tekin ve Ehtiyar'ın (2011), vizyoner liderliği başarı yolunda temel ölçüt olarak değerlendirdikleri araştırmalarında, vizyoner liderlerin nitelikleriyle davranışlarını

belirleyerek, boyutlar arasındaki ilişkileri saptamayı ve bunun kurum üstündeki etkilerini saptamayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonuçları çerçevesinde örgütteki çalışanların liderlerini vizyoner lider şeklinde gördükleri, liderlerin vizyoner liderlik davranışlarını ortaya koydukları ve bunun kurumu pozitif olarak başarıya ulaştıracak biçimde etkilediği belirlenmiştir.

Eranil (2014), mesleki ortaöğretim okulunda görevli yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş tatmini seviyeleri arasındaki ilişkileri saptamayı hedeflemiştir. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde; mesleki ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş tatmini seviyeleri arasında olumlu yönlü orta seviyede bir ilişki belirlenmiştir.

Taylor vd. (2014), vizyoner liderlikle kâr amacına sahip olmayan kurumlarda kurumsal etkinlik algısı arasındaki ilişkileri araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde vizyoner liderlikle algılanan kurumsal etkinlik arasında anlamlı ilişkilere rastlanmıştır. Regresyon analizi yüksek liderlik davranışlarıyla algılanan kurumsal etkililik arasında anlamlı ilişkiler göstermiştir.

Cheema vd. (2015) araştırmalarında, “bağlılık” kavramıyla vizyoner bir liderin rehberlikte bulunabilme yetisiyle bu bağlılığın neticesinde ortaya çıkma olasılığı bulunan hoşnutluk kavramının müşteriyle personel üzerinde etkili olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda “bağlılık” teriminin müşterilerle personel üstünde hoşnutluk oluşturan bir etkisi olduğu görülmekle beraber vizyon rehberliğiyle duygusal sadakatin bu durumu destekleyen ara değişkenler olduğu saptanmıştır.

İşcan ve Tanrıbil’in (2016) yaptığı araştırmada, vizyoner liderlik davranışlarının personelin kurumsal bağlılıkla adalet algıları üstündeki etkileri ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde, vizyoner liderlik davranışlarıyla kurumsal bağlılık ve adalet arasında olumlu ve anlamlı yönlü bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Yeyrek’in (2018) yaptığı araştırmada, klasik yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının iş görenlerin performansları üstündeki etkileri ele alınmıştır. Sonuçlar çerçevesinde, işletmelerde görev performansının yüksek olmasında, vizyoner liderlerin yürüttüğü çalışmalar, çalışma ortalamasının özellikleri vb. faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir.

Gül (2019), vizyoner liderlik davranışının algılanan kurumsal kimlik üstüne etkilerini saptamayı hedeflediği çalışmada, vizyoner liderlik davranışlarıyla algılanan kurumsal kimlik ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu, vizyoner liderlik davranışlarının kurumsal kimlik üstünde anlamlı etkisinin bulunduğunu, demografik değişkenler çerçevesinde anlamlı farklılıkların deneyimlendiğini belirlemiştir.

Şentürk (2019), yönetim yaklaşımlarından vizyoner yönetimin personelin motivasyonu üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasının neticesinde; dış motivasyonun odak, saygı ve lider üye etkileşiminin alt boyutlarını etkilediğini belirlemiştir. İç motivasyonun; saygı, risk ve lider üye etkileşimi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Hedef içselleştirmenin; risk, saygı ve lider üye etkileşiminin alt boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Kaçmaz'ın (2020), okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışlarıyla öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkileri ele aldığı çalışmanın neticesinde; vizyoner liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonunu orta seviyede olumlu yordadığı belirlenmiştir, en yüksek ortalamaların vizyoner liderlik sahasında değişime açıklık, motivasyon sahasında da iç motivasyon alt boyutlarında olduğu anlaşılmıştır. Bu çerçevede okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışının öğretmen motivasyonu pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir, bir başka ifade ile bir okul yöneticisi ne kadar vizyoner ise öğretmenlerin motivasyonunun da o kadar arttığı belirlenmiştir.

Seyidoğlu (2020) çalışmasında öğretmen algıları çerçevesinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleriyle öğretmen performansı arasındaki ilişkileri ele almıştır. Araştırmanın sonuçları çerçevesinde okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliklerinin öğretmen performansı ile etkileşim içinde olduğunu belirlemiştir.

Koçer'in (2021) yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin vizyoner yeterlilikleriyle öğretmenlerin işe tutkun oluşları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları çerçevesinde öğretmenlerin işe tutkunluklarıyla okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

3.1. Çeviklik Kavramı

“Çeviklik” kavramı ilk olarak 1990’lı yıllarda kullanılmıştır ve değişen çevresel koşullara karşı örgütlerin ayakta kalabilmesine yönelik olarak bir çözüm yolu şeklinde karşımıza çıkar (Nafei, 2016: 297). 1950’li senelerde hava savaşları sahasında ilk defa kullanılmış olan “çeviklik” kelimesi bir uçağın yaptığı manevraları değiştirme ya da manevra yeteneğinin türevidir (Richards, 1996: 60). Kurumsal seviyede ise ilk olarak 1991’li senelerde ABD Kongresi ulusal seviyede sanayinin yavaş hareket ettiğini ve zayıfladığını belirtmiştir (Sekman ve Utku, 2017: 7). Ayrıca çevik üretim ile alakalı olan alan yazın araştırmaları Lehigh Üniversitesi’nin “21. Yüzyıl Üretim Kurumsal Stratejisi Raporu”nda ve 1992 senesinde “Çevik Üretim Kurumsal Forumu”nun işletme raporunda yayınlanması ile çeviklik kelimesinin kullanıldığı belirtilmektedir (Schirrmacher ve Schoop, 2018: 3).

İşletmelerin belirsiz ve çalkantılı pazarlarda ayakta durabilmesine ve başarılı olabilmesine yönelik olarak önemli bir etken olan çeviklik, bütün kurumlar için süratli bir iş sürücüsü olmuştur. Bu çerçevede öngörülemezliklere uyum sağlama düşüncesi, iş stratejilerindeki en yeni kavramlardan birisinin evrimine neden olmuş ve söz konusu kavram “çeviklik” şeklinde isimlendirilmiştir (Ganguly vd., 2009: 410). Alan yazın incelendiği zaman “çeviklik” teriminin genellikle dinamik kabiliyet kuramına, durumsallık kuramına, ağ kuramına ve kaynak temelli kurama dayandığı belirtilebilir (Tallon vd., 2019: 221).

“Çeviklik” kelimesi iki temel nitelikten oluşur. Bunların birincisi, öngörülme ve beklenmeyen değişikliklere göre ve vaktinde yanıt verme; ikincisiyse, değişiklikleri araştırmakla değişikliklerden fırsat olarak yararlanmaktır. Bunun için üretim yapan işletmelerin çevik imalat yapabilmesinde ne tür kabiliyetlerinin bulunması gerektiği hususunda ve stratejik kararların alınması konusunda çevik model geliştirilmiştir (Sharifi ve Zhang, 2001: 774). Model, üç temel aşamadan oluşur. Bunlar (Sharifi ve Zhang, 1999: 17);

- İşletmelerin çevik olma ihtiyaçlarının ve mevcut çeviklik düzeyinin saptanması,
- İşletmelerin çevik olmasına yönelik olarak gerekli olan çeviklik kabiliyetlerinin saptanması,
- İşletmelerin kabiliyetlerini ortaya çıkarmak için çeviklik sağlayıcılarının ya da firma uygulama/araçlarının saptanmasını içerir.

3.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik, etraftaki tehditlerle fırsatları hızlı bir biçimde belirleme ve fırsatları süratli bir biçimde değerlendirip tehditler karşısında önlem alabilmektir (Tallon ve Pinsonneault, 2011: 473). Fırsatları süratli bir biçimde belirleyerek değerlendirmek başarılı olmak için en önemli ölçütlerden biridir (Sambamurthy vd., 2003: 238).

Örgütsel çevikliğin bileşenleri alan yazında “operasyonel çeviklik, paydaş çevikliği ve müşteri çevikliği” şeklinde ele alınmaktadır. Örgütsel manada en fazla gereksinim hissedilen çeviklik operasyonel çeviklik şeklinde tanımlanmakta ve değişim fırsatlarının yakalanmasına yönelik olarak gereken “hız, doğruluk ve uygun maliyeti gerçekleştirecek beceriler” bu kategoridedir. Paydaş ya da ortaklık çevikliği çerçevesinde ele alınan ihtiyaçlar “ara malı sağlayıcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar ve lojistik sağlayıcılar”ın sahip olduğu bilgilerden, becerilerden ve kaynaklardan faydalanabilme becerisini ortaya koymaktadır. Örgütsel çevikliğin son bileşeni olarak müşteri çevikliğinde vurgulanmak istenirse müşteriler ile etkili iletişim kurabilme, isteklerin ve gereksinimlerin anlayıp uygun ve süratli bir biçimde yanıt verebilme kabiliyetleridir (Sekman ve Utku, 2017: 38).

McKinsey Global Survey’in (2017) araştırması örgütsel çevikliğin çok sıcak ve isminden uzun süre söz ettirecek bir konu olduğunu göstermektedir. Global ölçekte kapsamlı olarak yapılan bu çalışmada, kurumların bilhassa performans temelli birimlerinde stratejik bir öncelik olarak örgütsel çeviklik konusuna önem verdikleri ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra kurumların başta yenilikçilik ile müşteri memnuniyetini merkeze alan birimleri dahil, çevik dönüşüm süreci içerisinde olduğuna vurguda bulunmaktadır. İlaveten farklı çalışmalarda örgütsel çevikliğin örgüt için yaşamsal önemine vurguda bulunmakta ve sergilediği performans, kâr marjı artışıyla benzer pozitif etkilerinden dolayı yaygın bir araştırma alanı bulmaktadır (Inman vd., 2011; Wang vd., 2014).

Stratejik yönetim, işletme, pazarlama ve bilgi sistemlerinde alan yazında incelenmesi, örgütsel çevikliğin multidisiplinler arasında çok detaylı olarak çalışıldığını göstermektedir. Ek olarak, örgütsel çevikliğin tanımı ve doğası zaman içinde ve karar verme süratinde esnekliğe, stratejik esneklikle nihayet çevikliğe dek disiplinler arasında gelişmeyi sürdürmüştür. Bu da yapı için potansiyel kuramsal eksikliğe neden olmuştur (Schnackenberg vd., 2011: 7).

3.3. Örgütsel Çevikliğin Unsurları

Çevikliğin ögeleri, piyasalardaki değişim, rekabetteki değişim, tüketicilerin gereksinimlerindeki değişim, teknolojiye bağlı değişim ile sosyal faktörlerdeki değişim biçiminde sıralanmaktadır. Bu ögeler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınmaktadır (Sharifi ve Zhang (1999).

3.3.1. Piyasalardaki Değişim

Kurumlar, güçlü dinamizmle, karmaşıklıkla ve belirsizlikle tanımlanan çok çalkantılı ortamlar ile karşı karşıyadır. Bu şartlarda işletmelerin, çevredeki değişimlere en uygun tepkileri verebilmesine, uyum sağlamalarına imkân veren mekanizmaları bilmeleri, fırsatlarla yeni rekabet avantajları kaynaklarını kullanıp daha başarılı olmalarını temin etmektedir (Roldán vd., 2015: 1). Bundan dolayı çeviklik, bir işletmenin değişiklikler karşısında nasıl tepkiler verdiğiyle alakalı değildir; beklenmedik biçimlerde değişecek olan çevreye yanıt verebilecek yetenekler ile süreçlere sahip olmakla alakalıdır (Kassim ve Zain, 2004: 71). Bu çerçevede çevresel dinamizm, rekabet avantajının sağlanması açısından temel dinamik kabiliyetlere yoğunlaşmayı gerektirir. Yani, örgütsel çeviklik, dinamik bir ortamdaki kuruluşlar için

gereken bir dinamik kabiliyet şeklinde kabul edilir (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3316). Bundan dolayı yüksek belirsizlik dönemlerinde çeviklik, kıymetli bir örgütsel özellik taşır. Çünkü genel olarak çeviklik, olumsuz durumlarda ortaya çıkar (Teece vd., 2016: 17).

3.3.2. Rekabetteki Değişim

Belirsizlik içeren ve öngörülemeyen bir durum ile mücadele edebilen işletmeler “uyum sağlayan örgüt, esnek örgüt ve çevik girişim” şeklinde isimlendirilmektedir (Sherehiy vd., 2007: 445). Bu çerçevede çeviklik, bir işletmenin devamlı ve öngörülemez bir biçimde değişen rekabetçi bir ortamda yaşamda kalma ve gelişme yeteneğiyle ilgilidir (Vázquez-Bustelo vd., 2007: 1314). Dolayısıyla işletmeler, mevcudiyetlerini devam ettirme ve rekabet gücü için çevikliğin gerektiğinin farkındadır (Lin vd., 2006: 285). Bu sayede, günümüzün şartlarında globalleşme, teknolojik gelişmeler ile çevresel değişimler, işletmelerin daha dinamik bir yapıya sahip olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Özetle işletmeler, çevresel değişikliklere, globalleşmeye ve artan teknolojik gelişmelere kolay bir biçimde uyum sağlıyor ve yanıt veriyorsa rekabet gücü artacaktır ve pazarda önemli bir pozisyonda bulunacaktır (Damar, 2021: 51).

3.3.3. Tüketicilerin Gereksinimlerindeki Değişim

Globalleşme ve teknolojinin gelişmesi ile beraber tüketicilerin isteklerindeki ve gereksinimlerindeki değişimler, işletmeleri müşterileriyle ve tedarikçileri ile uyum sağlayıp çevik olma gayreti içine sokmuştur (Lin vd., 2006: 285). Bundan dolayı kaliteyle teslim süresinden taviz vermeksizin süratle değişen müşterilerin taleplerini karşılayabilmek, işletmenin çevik yapıya sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir (Candan vd., 2017: 8).

3.3.4. Teknolojideki Değişim

Globalleşme, artan rekabet ortamıyla teknolojideki gelişmeler işletmeleri değişmeye yöneltecektir fakat geleneksel olarak değişikliklere adapte olmak güçtür (Kasap ve Peker, 2009: 57). Bu çerçevede, örgütün çevikliği, bir işletmenin ürünleri ve hizmetleri sunarken “esnek, uyarlanabilir, koordineli ve düşük maliyetli” olmasını temin etmektedir. Çevik kurumlarda bilişim teknolojisi altyapısı önceliklidir (Mueller-Eberstein, 2010: 40). Bundan dolayı teknolojideki gelişmelerin süratli biçimde artması ile beraber ortaya çıkan gelişmelerle değişiklikler, işletmelerin çeviklik şeklinde tanımlanan bir yetenek ile rekabete girebilmelerine imkân vermektedir (Vokurka ve Flidner, 1998: 170).

3.3.5. Sosyal Faktörlerdeki Değişim

Kurumlar, sosyal bir çevrede faaliyetlerini yürütmektedir. Bundan dolayı sosyal faktörlerdeki değişimler, kurumları etkiler. Sosyal ögeler şöyle tanımlanabilir (Sharifi ve Zhang, 1999: 16). Bunlar;

- Çevresel baskılar
- İş gücü / iş yeri beklentileri
- Yasal / siyasal baskılar

- Kültürel sorunlar
- Sosyal sözleşme değişiklikleri.

Yukarıdaki faktörler kurumların çeviklik seviyelerini etkileyebilir. Çünkü çeviklik tüketicilerin beklentileriyle pazarda oluşabilecek değişiklikler için vaktinde yanıt verebilme, süratli hareket etme, esneklik ve yetkin olabilme şeklinde verilebilir. İşletmelerin faaliyette bulundukları çevrenin baskıları ve kültürel sorunlar, iş gücü taleplerinde oluşan değişiklikler, yasalarla sosyal hayatta oluşan değişiklikler kurumların çeviklik seviyelerini etkiler (Damar, 2021: 52-53).

Devam ettirilebilir rekabet avantajları sağlamak üzere örgütsel çevikliğin oldukça gerekli olduğu hususunda geniş bir düşünce birliği bulunmasına karşın, örgütsel çevikliğin nasıl değerlendirileceği ve geliştirileceği konularında bir düşünce birliği yoktur. Strateji, kurumsal yapı, yetenek yönetimi, personel ve liderlik vb. bazı faktörlerin örgütsel çevikliği değişik şekillerde etkilediği düşünülmüştür ve ortaya konmuştur (Asgarnezhad-Nouri ve Mir-Mousavi, 2020: 20).

Çeviklikle ilgili olarak kurumda dinamik ve esnek bir yapı kurmak en önemli ölçüttür. Değişik disiplinlerin bir bütün olarak çalışması ve yaratıcı düşüncelerin özendirilmesi için çapraz işlevsel ekipler kurulması çevik kurumun temelidir (Coşar, 2020).

3.4. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri

“Örgütsel çeviklik” teriminin en önemli özelliği devamlı olarak iyileştirme ve gelişme içeren bir süreç olmasıdır. Bu süreçte başlangıçta liderlerin yenilikçi ve stratejik düşünme yapısına sahip olması lazımdır. Daha sonra değişmeyi gerçekleştirme ya da faydalanma, proaktif davranma becerilerine gereksinim hissedilmektedir. Aslında tüm örgütlerin ayakta durması için gereken söz konusu yetkinliklere ya da becerilere gereksinim hissedilmektedir. Başka bir deyişle devamlı gelişen ve değişen, gün geçtikçe globalleşmenin getirmiş olduğu güç rekabet ortamında kurumların hayati devamlılığına yönelik olarak örgütsel çevikliğe gereksinim hissedilmektedir. Gerçekleşen değişimleri belirlemek ya da daha önce tahmin etmek önemlidir, öngörülerle tespitlerin gereklerini yerine getirmek, stratejik planlamalarda bulunmak, müşterilerle paydaşlara süratli cevap verebilmek de bu süreçte önemlidir (Harraf vd., 2015: 675-676). Bu çerçevede gerçekleşen süratli değişimlerin aktif, etkili ve uyumlu bir biçimde yönetilmesi çok önemlidir (Şen ve İrge, 2022: 141).

Sherehiy vd. (2007: 458), çevik kurumların özelliklerini yetkiler, kurallar, koordinasyonlar, örgütsel yapı, insan kaynakları uygulamaları, çevik iş gücünün proaktif olması, uyum sağlama ve esnek olma başlıklarıyla incelemektedir.

Tablo 3.1. Çevik Örgütün Özellikleri

Yetki	• Merkezi olmayan bilgi ve kontrol • Daha az otorite farklılıkları (unvan, derece vb.) • Otorite ve kontrole az bağlılık • Projeye veya gruba bağlılık • Yetki görevlere bağlıdır ve görevler değiştiği zaman yetki de değişmektedir • Geniş kontrol aralığı
Kurallar ve Prosedürler	• Daha az kural ve prosedür • Düşük seviyede şekilsel yapı (iş tanımı, çalışma programları vb.) • Değişken görevler, rol tanımları • Şekilsel olmayan örgütsel yapı
Koordinasyon	• Şekilsel olmayan ve bireysel koordinasyon • Görevler ve karar vermede yetkilerin devredilmesi • Görevler arasında ağ iletişimi • Hedefe yöneltilmiş koordinasyon
Yapı	• Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal kurumsal yapı • Ekip çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar • İşlevler ve birimler arasında esnek sınırlar
İKY uygulamaları yönetimi	• Personelin güçlendirilmesi • Personelin kurumsal hedeflere dahil olması • İş rotasyonu • İş zenginleştirme • Karar verme konusunda özerklik • Bilgiye ve deneyime erişmek • Ekip çalışması • Çok fonksiyonel ekipler • Çoklu beceri eğitimleri • İş gücü eğitimiyle gelişimi • Farklılıklarla çeşitlilikleri geliştirme
Çevik işgücünün proaktif olması	• Değişim ile alakalı problemleri tahmin etmek, hissetmek, algılamak • Bu problemlerin çözülmesi • Bireysel girişim, ilk adımları atma
Değişiklere uyum sağlama	• Bireylerarası ve kültürel uyumluluk • Kendiliğinden gelişen iş birliği • Yeni görevlerle sorumlulukları öğrenmek
Esnek olma	• Profesyonel esneklik • Değişmeye, yeni düşüncelere ve teknolojiye karşı pozitif tutumlar • Belirsiz ve beklenmeyen durumlara toleranslı olmak • Stres ile mücadele etmek

Kaynak: Sherehiy vd., 2007: 458.

Çevik kurumlarda bütün faaliyetler eş zamanlı yürütülmektedir, görev ve örgüt ile alakalı bilgilere kolay bir biçimde ulaşılmaktadır, ikamesi güç ürünlerle hizmetler geliştirilmektedir, müşteri talepleriyle isteklerine dayalı olarak ürünlerde ve hizmetlerde yeniliklerle değişimler yapılmaktadır, teknolojideki gelişmeler izlenmektedir ve bütün süreçler teknolojideki yenilikler çerçevesinde güncellenmektedir, pazardaki değişim ortamına süratli bir şekilde yanıt verilmektedir, eğitim programlarıyla personel daha donanımlı duruma getirilmektedir ve örgütsel kültür içerisinde öğrenme özendirilmektedir (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012: 298; Mohammadi vd., 2015: 66). Örgütsel çeviklik kritik bir iş kabiliyetidir. Çevik olan kurumların en belirgin özellikleri aşağıdaki gibidir (Sekman ve Utku, 2017: 42-44):

- *Hızlılık*: İşleri en kısa süre içinde bitirmek demektir.
- *Esneklik*: Çevresel değişime, müşterilerin taleplerine uyum sağlayabilmesidir.
- *Müşteri odaklılık*: Müşterilerin isteklerindeki ve gereksinimlerindeki değişmeyi izleyerek, müşterilerin taleplerini önemsemektir. Müşteri odaklı yaklaşım ile kişiselleştirilmiş ürünlerle hizmetlerin pazara arz edilmesi kuruma avantaj sağlar.
- *Keskin gözlem gücü*: Pazarda oluşan değişimleri algılama ve bunları fırsatlara çevirerek rakip şirketlere rekabette üstünlük sağlanmasına etkide bulunan etkidir.
- *Süratli kararlar alabilme*: Pazarda değişim oluştuğunda söz konusu değişmeyi fırsata dönüştürerek kurumun yararı için kullanmak üzere kararların süratli bir biçimde tatbik edilmesidir.
- *Değişime ve denemeye yatkınlık*: Çevik kurumlar çevresel değişime duyarlıdır, söz konusu değişime cevap verebilmek için kurumlarını yenilemeyi, yenilikleri fark ederek, uygulamayı isterler. Hataya hoşgörülerini fazladır.
- *Teknoloji kullanımı*: Teknolojik gelişmeleri izleyerek en iyi ve en yeni teknoloji organizasyonun bütün süreçleri söz konusu teknolojik gelişmelere uygun biçimde yeniden düzenlenmelidir, operasyon süreçlerinde süratli olunmalıdır.
- *Süreç ve insan performansını devamlı ölçme*: Çevik işletmelerde performans önemlidir, gerçek zamanlı ölçümlerin yapılması lazımdır. Çalışanlarla süreçlerin performansı nesnel olarak ölçülmelidir ve söz konusu ölçümlerle ilgili olarak teknolojik süreçler kullanılmalıdır.
- *Eyleme ve uygulamaya odaklanmak*: Çevik kurumlar elde ettikleri bilgileri bütün süreçlerinde uygulamanın kurumun başarıyı elde etmesine katkı verdiğine inanır.
- *Sonuca odaklı olmak*: Çevik kurumlarda iş bitirilmesi önemlidir; başladığı halde bitirilemeyen işlerle mazeretler karşısında toleransları bulunmaz. Onlar için en iyi iş biten iştir (Sekman ve Utku, 2017: 42-44).

İşletmelerin süratli değişimin gerçekleştiği, belirsizliğin fazlaştığı pazar ortamında reaktif yaklaşımdan ziyade, proaktif bir yaklaşımı benimsemesi lazımdır. Bundan dolayı işletmelerin gerçekleşen değişimleri algılaması, anlaması ve öngörmesi lazımdır. Bundan dolayı işletmelerin değişime geç kalmaksızın yanıt verebilmesi ve değişimini kendi lehine dönüştürmesi, çevik işletme olmanın kimi ölçütlerini sağladıkları anlamı taşır. İş çevresindeki değişimlere uygun bir yanıt verilmesine yönelik olarak işletmelerin kimi yetenekler ve niteliklere sahip olması lazımdır. Bu ölçütler, aşağıdaki gibidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18);

- Değişmeyi hissedip, anlayıp ya da öngörüp değişmeye en ideal yanıtı vermek,
- Stratejik vizyon sahibi olmak,
- Uygun teknoloji ve teknolojik kabiliyete sahip olmak,
- Mal/ hizmet kalitesini artırmak,
- Maliyet aktivitesi oluşturmak,
- Yeni mal tanıtım oranını artırmak,
- Bilgili, sahasında uzman ve güçlendirilmiş personele sahip olmak,
- İşletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğini artırmak, işletme faaliyetlerini gereksiz uygulamalardan arındırmak ve yalın bir kuruma sahip olmak,
- İç ve dış çevre ile iş birliğine sahip olmak,
- Mal hacminde, modelleri ve malın farklılıklara adapte olabilmesinde esneklik sağlamak,
- Kurumsal konularla ilgili esneklik sağlamak,
- Personelin geliştirilmesi ve alanlarında uzmanlaşmalarını temin etmek, inisiyatif almalarıyla ve kararlarına katılımına destekte bulunmak,
- İşletmelerin faaliyetlerini yaptığı pazara yeni mallar sunmak için süratli ve güncel olmaktır. Özetle, nelerin, ne zaman ve nasıl değişeceğini bilmek, çevik işletme olmanın üç temel ögesini oluşturmaktadır.

Örgütsel çeviklik sürecinde değişen şartlara adapte olma, ilerideki belirsizlikler karşısında devam ettirilebilir bir liderlikle yönetim anlayışı, belirsizliklerle halihazırdaki değişimlere süratli yanıtlar verilebilme becerileri genel kabul gören özelliklerdendir. Piyasa şartlarının devamlı değişim içerisinde olduğu gerçeği kurumların önünde devamlı olarak belirsizlik olduğunu da ortaya koymaktadır. Belirsizliklerin başarılı biçimde aşılabilmesi kurumun iç ve dış odaklı kabiliyetlere sahip olmasını gerektirir. Daha net ifade ile dinamik bir çevre dinamik kurumsal yapıya olan gereksinimi arttırmaktadır ve çevik kurumların öne çıkan niteliklerinden biri de dinamik bir yapısının olmasıdır. Müşteriler ile iç ve dış paydaşlardan gelmiş olan talepleri dikkate alıp yapılarını devamlı değiştiren ve geliştiren çevik kurumlar mal ve hizmet tasarımlarını, kalite ve iyileştirmeleri vaktinde gerçekleştirip piyasada rekabette avantaj sağlayabilmektedir (Bakan vd., 2017: 121-122).

3.5. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Sharifi ve Zhang (1999), çeviklik yeteneklerini cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik olarak temelde dört boyuta ayırmaktadır. Sharifi ve Zhang'ın (1999) çalışması çeviklik kabiliyetlerinin en kapsamlı açıklayıcısıdır. Çevik bir kurumun iş ortamında oluşan değişimlere uygun reaksiyonlar verebilmesine yönelik olarak sahip olması gereken ana yetenekler özetle şöyledir (Sharifi ve Zhang, 1999).

3.5.1. Cevap Verme

Cevap verme, işletmelerin çevresel sinyallere tepkide bulunma sürati şeklinde değerlendirilir Zaheer ve Zaheer'in (1997: 1496). Cevap verilebilirlik, pazardaki bir değişime vaktinde tepkide bulunma kabiliyetidir (Holsapple ve Li, 2008: 9). Bu çerçevede cevap verebilirlik, işletmelerin çalışmalarını belirsiz ve değişen taleplere karşı adapte olma kabiliyeti şeklinde izah edilmektedir. Özetle işletmelerin çevresel sinyallere cevap verme süratini ortaya koymaktadır (Zaheer ve Zaheer, 1997: 1496). Bu

bilgiler çerçevesinde cevap verme kabiliyeti, işletmelerin piyasa değişikliğini süratli bir biçimde algılamasına, işletme faaliyetlerini yeni piyasa ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yeniden yapılandırmasına, bilgileri kuruluşun genelinde paylaşmasına, bilgi teknolojilerinden en üst seviyede faydalanmasına ve rakiplerinden evvel yeni ürünleri ve süreç teknolojilerini kabul etmesine olanak vermektedir (Hoyt, Huq ve Kreiser, 2007: 1574).

Cevap verebilmenin önemi kurumun mevcudiyetini sürdürebilmesiyle ilişkilendirilir. Çevresel değişmelere uygun ve vaktinde cevap verebilen kurumlar, başka bir ifade ile çevik örgütler hayati süreklilik hususunda problem yaşamayacaktır. Öte taraftan yanıt verebilme kabiliyeti rakiplerine nazaran süratli olan kurumların rekabette avantaj sağlayacağı da bir gerçektir. Örgütsel çevikliğin boyutlarından birisi olan cevap verebilirliği; değişiklikleri doğru algılama, proaktif cevap verebilme, değişimlerin negatif etkilerinden uzaklaşma ve hatta değişimleri fırsata çevirip rekabette avantaj sağlayabilme kabiliyetleri şeklinde tanımlamak doğrudur (Wei vd., 2014: 53).

3.5.2. Esneklik

Örgütsel çevikliğin önemli öğelerinden olan esneklik, kurumun dengeli büyümesine katkıda bulunduğu gibi beklenmedik değişimlere adapte olma kabiliyetini de ifade etmektedir. Bunun yanı sıra kurumun pazarlamanın tüm aşamalarında istikrarını koruyabilmesine yönelik olarak pazar şartlarındaki değişmeye adapte olması, sahip olduğu iç kaynaklar ile yeni ürünler ve hizmetler geliştirip müşterilerin isteklerine uygun zamanda ve biçimde adapte olması da kurumsal esnekliğin göstergeleridir. Bu noktada söz konusu öğelerin kurumsal esnekliğin göstergeleri olduğunu belirtmek mümkündür, kurumsal esnekliğin gerçekleştirilmesine yönelik olarak gereksinim hissedilen kritik öğeler olduğunu belirtmek de yanlış değildir (Kundi ve Sharma, 2015).

Esneklik, değişen koşullar ile mücadele etme kabiliyeti (Gupta ve Somers, 1992), müşterilerin değişen gereksinimlerine rasyonel ve süratli yanıt verebilme kabiliyeti (Small ve Chen, 1997), değişen şartlara aktif biçimde yanıt verebilme kabiliyeti (Gerwin, 1987), bir kurumun farklı müşteri beklentilerini aşırı maliyet, zaman ve performans kaybı olmaksızın karşılama kabiliyeti (Zhang vd., 2003) ile iç ve dış etkiler karşısında adapte olma kabiliyeti (Holweg, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır.

Esneklik, pazardaki değişiklikleri daha önce fark edebilme, tahmin edebilme, yeni şartlara, tüketicilerin isteklerine ve gereksinimlerine adapte olabilme becerisidir (Sekman ve Utku, 2017: 35). Bu çerçevede esneklik, kurumsal aktivitelerin “süratli” gerçekleştirilmesiyle pazara “uyumlu” olması biçiminde tanımlanır (Narasimhan ve Das, 2000: 876). Esneklik, işletmelerin maliyetlerini, gecikmelerini, kurumsal aksaklıkları ile performans kayıplarını neredeyse sıfırlayan ve müşterilerin artan beklentilerini karşılayan beceridir (Zhang vd., 2002: 561). Yani esneklik, pazar koşullarındaki hızlı değişimler ile mücadele edebilmek, müşterilerin talepleri çerçevesinde ürünlerin özelliklerinin değiştirilebilmesi ile alakalıdır (Sekman ve Utku, 2017: 35).

3.5.3. Hız

Hız, kurumların mümkün olan en kısa süre içinde görevler ve işlemleri yapma kabiliyetidir. Aşağıdaki öğeler kurumların hız kabiliyetini oluşturur (Sharifi ve Zhang, 1999: 18):

- Yeni ürünlerin piyasaya süratli bir biçimde sunulması,
- Ürünlerle hizmetlerin süratli ve vaktinde teslim edilmesi,
- Süratli işlem süresi.

Sherehiy vd. (2007), hız kabiliyetini en kısa süre içinde öğrenme, görevler ve işlemleri hızlı bir biçimde gerçekleştirme ve değişiklikler yapma şeklinde tanımlamıştır. Dove (2001), değişim ile mücadele edebilmek üzere değişim sürecinde işletmelerin karmaşıklığını azaltması gerektiğini ifade eder. Sistemde karmaşıklıkların azaltılması, kurumun mallarını, süreçleri ile yapısını yeniden yapılandırıp değişmeye en süratli biçimde tepkide bulunmasını sağlar. Bu çerçevede rakipler arasında müşterilerin istekleriyle gereksinimlerini en süratli biçimde tedarik eden işletmelerin verimliliği artıp daha fazla imalat sağlar.

Örgütsel çevikliğin yanıt verebilme ve sürat boyutları arasındaki kuvvetli ilişkileri ele alan araştırmacılar çevresel koşullarda oluşan değişimlere kurumun nasıl tepkide bulunacağını saptadıktan sonra kararların süratli biçimde uygulanabilmesinin önemi üstünde durmaktadır. Algı, kararlar ve değerlendirmelerin süreçteki niteliği kadar sürati de önemlidir ve kurumsal tepkinin vaktinde verilebilmesi çevikliğin gereklerinden kabul edilmektedir (Sherehiy vd., 2007: 446).

3.5.4. Yetkinlik

Yetkinlik kurumsal hedefleri verimli ve etkili biçimde gerçekleştirme yeteneğidir (Lin vd., 2006: 288). Yetkinlik, örgütte stratejik vizyon yaratma, uygun teknoloji kabiliyeti oluşturma, değişim yönetimi ile yeni ürün tanıtımı vb. unsurları içerir. Yetkinlik, kurumun amaçları ve hedeflerine dönük faaliyetlerin üretkenlik, verimlilik ve etkililiğini sağlayan kapsamlı bir kabiliyettir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17). Aşağıdaki öğeler kurumların yetkinlik kabiliyetini oluşturur (Sharifi ve Zhang, 1999: 17-18).

- Stratejik vizyon,
- Uygun teknolojiler (donanım ile yazılım) ve yeterli teknolojik yetenekler,
- Mal /hizmet kalitesi,
- Maliyette etkinlik,
- Yeni malların pazara sunulma oranının fazlalığı,
- Değişim yönetimi,
- Operasyonlarda etkinlik ve verimlilik (yalınlık),
- Örgüt içinde ve dışında işbirliği,
- Bilgili, yetkin ve güçlendirilmiş çalışanlar.

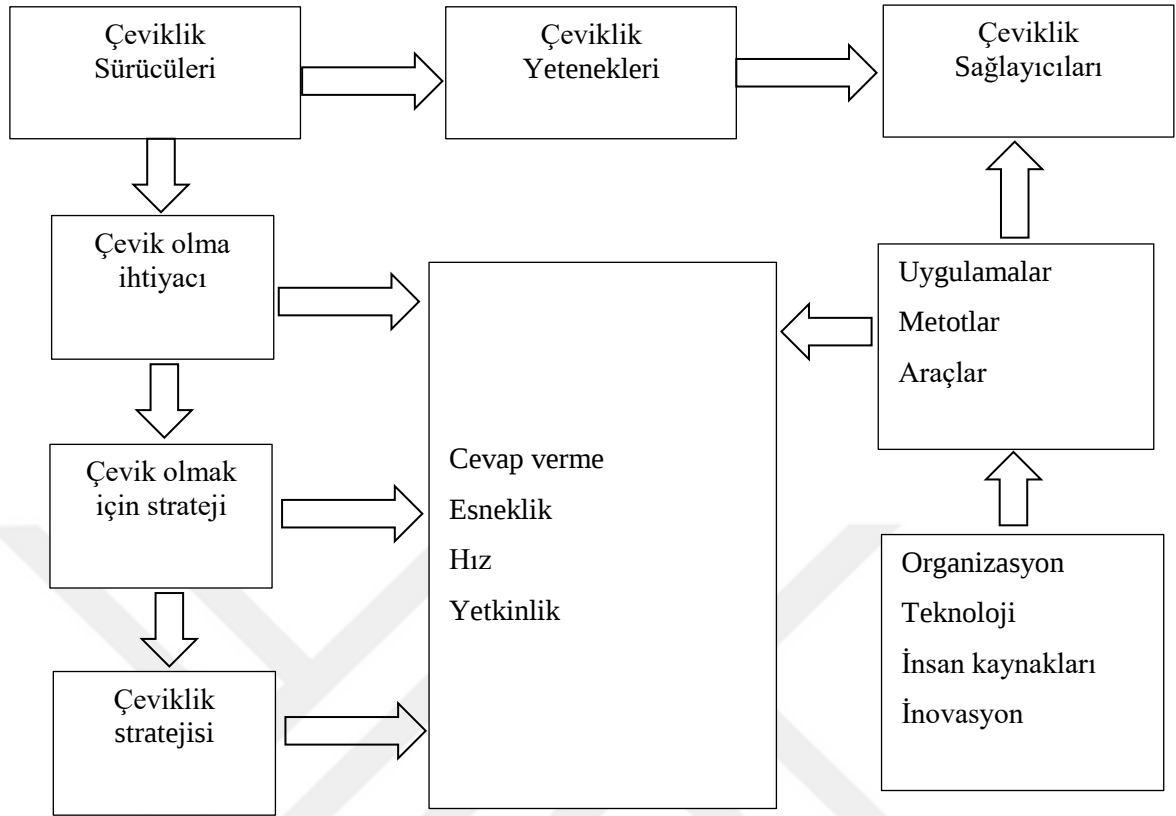
Yetkinlik, personelin yaratıcılık derecesi ile sorun çözme yetenekleri, uzmanlık kazandıkları bilgi ve beceri seviyesi, verimliliklerinin yeni teknoloji çerçevesinde

zihinsel ve fiziki bir yönüdür (Qin ve Nembhard, 2015: 59). Dinamik kabiliyetlerden birisi olan yetkinlik, işletmenin süratli ve değişen çevresel koşullara adapte olma ve yeniden yapılandırma kabiliyetidir. Özetle dinamik yetenekler, inovatif rekabet avantajı sağlama kabiliyetleridir (Teece vd., 1997: 516).

Yetkinliklerini kontrol edebilen ve yüksek seviyede geliştiren kurumlar; verimli bir iş ortamı kurar, yüksek kalite ve performansı olan mallar üretebilir. Bunun yanı sıra sunmuş oldukları ürünlerle hizmetleri vaktinde teslim eder, bunlarla ilgili yeniliklerini artırabilir. En kritiği temel kabiliyetlerini aktif biçimde yönetebilir (Zhang ve Sharifi, 2007: 354).

3.6. Örgütsel Çevikliğin Kavramsal Modeli

Değişimin geçmişten bugüne artan ivmeyle kendisini hissettirmesi (Hayen, 1988); kurumların temel amaçlarının bu değişime olan reaksiyonlarını düzenlemek zorundadır (Thompson, 1967). Endüstri içinde kurumun çevikliğiyle ilgili olarak bir yöntemi geliştiren Sharifi ve Zhang (1999), imalat yapan işletmelerin stratejik politikalar geliştirebilmesine yönelik olarak bir örgütsel çeviklik modeli sunmuştur. Alan yazında kavramın belli özellikleriyle kurumun belli yetkinlikleri üstünden model ve tanım geliştirmek isteyen yazarların tersine, bütünsel bir yönetim paradigmasıyla kabiliyet seti olan örgütsel çevikliğe yönlendiren nedenlerden, hangi kabiliyetleri bünyesinde bulundurur ise bu nedenlere uygun bir çevik duruş geliştirebileceğini ifade eden Sharifi ve Zhang'ın (1999) örgütsel çeviklik modeli, başka araştırmacılarca da kabul görerek kullanılmakta olan en kapsamlı modeldir. Şekil 3.1'de örgütsel çevikliğin kavramsal modeli yer almaktadır.



Şekil 3.1. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Model
Kaynak: Sharifi ve Zhang, 1999.

Şekil 3.1’deki gibi örgütsel çeviklik kavramsal modeli çeviklik sürücüler, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları olarak üç ögeden oluşur. Bu ögeler aşağıda açıklanmıştır (Sharifi ve Zhang, 2001: 774-775; Sherehiy vd., 2007: 448-449).

- *Çeviklik sürücüler;* bir kurumun rekabetteki avantajını devam ettirebilmek üzere işini yapmanın yeni metotlarını aramasını gerekli kılan, dış çalışma ortamlarından kaynaklı değişimlerdir. Çeviklik sürücüler, kurumu mevcut stratejisini değerlendirmeye, çevik olma gereksinimini kabul etmeye ve bir çeviklik stratejisi saptamaya mecbur edecektir.
- *Çeviklik kabiliyetleri;* kurumun tahmin edilemeyen değişimlere pozitif cevap vermesiyle söz konusu değişimlerden yararlanması için gereksinim hissettiği cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik vb. temel kabiliyetlerdir. Çeviklik kabiliyetleri, çeviklik sağlayıcıları vasıtasıyla sağlanır.
- *Çeviklik sağlayıcıları ise;* bir kurumun çeviklik kabiliyetlerini kullanma becerisini ortaya koyar. “Kurum, insan kaynakları, teknoloji ve inovasyon” çeviklik sağlayıcılarını oluşturur.

3.7. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Çevikliğin işletmelere önemli değer ve yarar kattığı gözlenmektedir. Dijitalleşmeyle piyasadaki yeni oyuncular müşterilerin beklentisinin her zamankinden

daha süratli değişimine yol açmakta, bu da işletmelerin beklentileriyle değişiklikleri karşılamak üzere süratli bir biçimde yeni ürünler oluşturmalarını ve bu ürünleri en kısa süre içinde piyasaya sürmelerini gerektirir. Beklentileri karşılamak üzere uzun bir süre geçtiği zaman müşteri gereksinimi piyasadaki tamamıyla kaybolmaktadır veya rakipler söz konusu ürünleri geliştirmiştir ve önemli kazançlar sağlamış olabilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin beklentiler ve değişimlere karşı süratlenme temayülüne sahip olduğu gözlemlenmektedir. Müşterilerin gereksiniminin her zamankinden daha süratli değiştiği çağımızda, müşterilerin memnuniyetini sağlamak artık kurumların en önemli önceliğidir. Burada örgütsel çeviklik, kurumlara müşterileri takımın bir üyesi olarak değerlendirme avantajı sunmaktadır, müşteri odaklılığa yöneltmektedir. Çeviklik, personele sadakat ve yeni nesil yetkinlikler ile kabiliyetlerin kuruma kazandırılmasında işletmelere avantaj sunmaktadır. Çevikliği benimseyen işletmeler, çalışanlara daha az hiyerarşi, farklı sahalarda daha çok gelişim imkânı, uçtan uca sorumlu ve yetkin iş hedefleri sunmaktadır. Buna ilaveten, çevik kurumlar da personel katılımıyla personel mutluluğunu önemli ölçüde arttırabilmektedir (McKinsey & Company, 2021'den akt. Biçer, 2021: 124).

Ticaret ve pazarlama tarihinde işletmeler devamlı olarak rekabet halindedir ve örgütsel iklimin değişmesine uyum sağlamaya çalışmışlardır (Christian vd., 1999: 28). Günümüzdeyse söz konusu rekabet çevreyle teknolojinin de etkisi ile zamanla daha fazla artış göstermektedir. Ayrıca, “döviz kurlarındaki değişim, hükümetin uyguladığı politikalar, piyasadaki faiz oranları, enflasyonun düşmesi veya yükselmesi vb.” faktörler bu durumu daha da arttırmaktadır. Bunun dışında küreselleşmeyle yukarıda belirtilen bu süratli değişimler yöneticilerin çeviklik kabiliyetlerini kullanmasını daha da zorunlu hale getirmektedir. Bu durum ise işletmelerin günümüzde teknoloji ve çevreye uyum sağlamasına yönelik olarak liderlerin davranışlarının yeteri kadar esnek olması ve çalışanların söz konusu davranışlara adapte olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Değişim ve belirsizlik çalışma yaşamında yönetimin üstünde durduğu önemli bir konu olmuştur. İşletmelerin hızlı bir şekilde gelişen çevre ile teknolojinin işletmeye adapte etmesine yönelik olarak lider ya da yöneticilerin hissedilemeyen, öngörülemeyen, ya da işletme ile uyumlu hale getirilemeyen değişime karşı örgütsel çevikliği en üst seviyede kullanması lazımdır (Akkaya, 2018: 61-62).

Çevik bir kurum, tamamıyla yeni ürünleri hızlı bir biçimde ortaya çıkarabildiğinden pazarda rekabette avantaj sağlamaktadır. Çevik bir örgüt, teknolojiye yenilikleri kolay bir biçimde özümsemekte ve ürünleri devamlı olarak geliştirmek için tasarlanmaktadır (Goldman ve Nagel, 1993: 27).

3.8. Çeviklik Sağlayıcıların Belirlenmesi ve Örgütsel Çevikliği Başarma

Çeviklik faktörlerinin belirlenmesi, kurumun uyguladığı stratejilerle metotlara dair bir yeniden değerlendirme sürecini içerir. Çeviklik yeteneklerinin belirlenmesi; stratejiyle uygulamadaki eksikliklere dönük boşluğun doldurulması için, dört ana kabiliyet açısından kurumun durumunun ele alınmasıdır. Çeviklik sağlayıcıların tespiti; halihazırdaki kurum durumunun geliştirilmesinde saptanan stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanılan bazı araçlarla uygulamalardır (Zhang ve Sharifi, 2007: 354). Çeviklik sağlayacak olan iş uygulamaları, yöntemlerle araçlar anket ya da vaka çalışmalarıyla saptanabilir. Örgütsel çevikliği kurmada kullanılabilecek araçlarla ögeler şu başlıklarda özetlenmiştir (Zhang ve Sharifi, 2007: 356):

- Tedarikçilerle / müşterilerle / rakiplerle kurulan ilişkiler
- Teknoloji
- Entegrasyon
- Organizasyon
- İnsan kaynağı
- İnovasyon
- Müşteriler ile kurulan ilişkiler
- Bilgi sistemi

Örgütsel çeviklik sağlayıcıların alan yazında dışsal tetikleyiciler şeklinde geçtiği bilinmektedir. Teknolojideki gelişmeler, piyasadaki taleplerle sosyal değişimler bunlardandır. Dışsal tetikleyicilerin yanında içsel tetikleyiciler de çeviklik sağlayıcılar arasındadır. İçsel tetikleyiciler olarak kurum liderleriyle yöneticilerin tutumları, davranışları ve yetkinlikleri, kurumsal büyüklükle hizmet verilen sektör gösterilebilir. İçsel ve dışsal tetikleyiciler grubundaki çeviklik sağlayıcılar örgütle paydaşlar arasındaki ilişkileri etkilemektedir, müşterilerle etkili iletişimi belirlemektedir. Sonuçta örgütsel çeviklik başarısı bütün paydaşlar arasındaki etkileşimden değer yaratmaya dayalı olarak farklılık arz etmektedir (Zerfass vd., 2018: 7-8).

Çevik kurumlar gelecekle ilgili pasif beklentiler içerisinde değildir ve etkin bir gelecek için çabalayan kurumlardır. Bu açıdan örgütsel çeviklik elde edebilmenin en kritik metodlarından biri kurumun proaktif davranışlara sahip olması, değişimle ilgili tutumları içselleştirmesi gelmektedir. Öte taraftan nitelikli işgücü yaratmak isteyen, işgücüne gereken kaynakları ve yetkileri vermekten çekinmeyen ve bunlara erişmeyi destekleyen, girişimci kültürü bulunan kurumlar çeviklik açısından avantajlıdır (Anca-Ioana, 2019: 336).

Örgütsel çeviklik işletmenin değişmeye uyum sağlamak ve rekabet gücünü muhafaza etmek (Young, 2013: 8) ile rekabette avantaj sağlamak üzere çevredeki değişimlere yanıt verebilme kabiliyetidir. Söz konusu kabiliyeti başarmak üzere işletmenin belli yeteneklerinin bulunması lazımdır. Young'a göre (2013: 8-9) çeviklik, stratejik kabiliyetlere entegre edildiği zaman, bir kurumun değişimle rekabet gücünü koruyabilmesini sağlayacak bir kurumsal kabiliyettir. Temelde örgütsel çevikliği oluşturan üç ana kurumsal kabiliyet bulunmaktadır.

İlki, özümseme kapasitesidir, bu kurumun kapasitesi anlamına gelmektedir. Farklı bir ifadeyle değişime süratli tepkiler vermektir. Bir işletmenin mevcut kaynaklarını esnek bir biçimde yeni yöntemler ile kullanabilmesidir. Emici kapasite, yalnızca bir örgüt tarafından bilgilerin edinilmesi ya da asimilasyonuna değil, ayrıca kurumun onu kullanma kabiliyetine de atıf yapar (Cohen ve Levinthal, 1990: 131).

İkincisi, işletmenin pazarı okuyabilme kabiliyetidir. Bu da işletmeye gelişmeye ve büyümeye yönelik olarak potansiyel fırsatlar belirlemesine imkân tanınması ve işletmenin bilgileri değer yaratan eyleme dönüştürebilmesidir (Charbonnier-Voirin, 2011: 124).

Üçüncüsü, işletmenin kurumsal öğrenme kapasitesidir. Kurumun insan kaynaklarının kabiliyetlerini kabul etmenin dışında stratejik planına uyumunu sağlayıp

etkili bir yönetim kurmak ve bir araya getirilmiş örgütsel bilgi birikimini entegre etmektir (Charbonnier-Voirin, 2011: 124).

Örgütsel çevikliğin sahip olduğu önemden dolayı kurumların çevik olması başarı şeklinde görülür. Örgütsel çevikliğin başarılmasına yönelik olarak zamanı iyi kullanabilmek, bilgi ve beceri yeterliğine sahip çalışanlara sahip olmak, değişimlere açık liderler vb. becerilerle yetkinliklere gereksinim hissedilmektedir. Ayrıca örgütsel çeviklik elde edebilmek üzere klasik yönetim biçimlerinin yerine çağdaş yönetimlerle stratejilerin de olması lazımdır. “Kurumların verimliliklerini devamlı olarak gözden geçirmesi, devamlı geri dönüşler alması, maliyet kontrolü, yaratıcı örgütsel zekâyâ sahip olması, iç ve dış paydaşlara güven vermesi” de örgütsel çeviklik için gereklidir (Nabatchian vd., 2014: 10).

3.9. Örgütsel Çeviklik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Sharifi ve Zhang (1999), araştırmalarında çevikliğı ele almıştır. Çeviklik kavramını çalışma ortamındaki çevresel değişimleri belirleme şeklinde tanımlamıştır. Kurumların çevik olmak üzere stratejik niyet taşımasının gerekli olduğu ve rekabette avantaja ulaşmak üzere temel yetkinliklerden faydalanılmasının önemli olduğu ifade edilmiştir.

Sambamurthy vd. (2003), çalışmalarında bir kurumun bilişim teknolojileriyle ilgili uzmanlığının kuruma dijital alternatifler sunduğu ve bunların da kurumun çevik olmasına katkı verdiği görülmüştür.

Zain vd. (2005), çalışmasında, bilgi teknolojisinin kabulüyle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Teknolojiyi kullanmanın örgütsel çeviklik üstünde en kuvvetli direkt etkisinin bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bilgi kalitesinin (algılanan bilgi teknolojisi kullanım kolaylığı) örgütsel çevikliğı dolaylı etkilediğı anlaşılmıştır. Örgütsel çevikliğı arttırmanın ana yolu yöneticilerin bilgi teknolojisine yönelik tavırlarını iyileştirmektir. “Bilgi kalitesi, üst yönetim desteğı ve bilgi teknolojisi”nin etkili kullanımı örgütsel çeviklik ile başarının önemli bir faktörü olduğu belirlenmiştir. Bilgi teknolojisi çalışanlarca iyi anlaşılır, doğru ve verimli biçimde kullanılır ise çevikliğı de katkıda bulunur.

Ustasüleyman’ın (2008) araştırmasında, çeviklik zorlayıcılarıyla rekabet kapasitesinin işletmenin performansı üzerine etkisi ve rekabet kapasitesinin çeviklik kapasitesine etkileri ele alınmıştır. Çalışma evreninde İstanbul Sanayi Odası’na kayıtlı 500 büyük işletme vardır. Ulaşılan veriler çerçevesinde, rekabet kapasitesiyle ve çeviklik zorlayıcılarıyla işletmenin performansı arasında kayda değer bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra rekabet kapasitesinin çeviklik zorlayıcıları değişkenini de etkilediğı belirlenmiştir.

Almahamid vd. (2010), Ürdün’deki üretim firmalarının rekabette avantaj sağlamasında örgütsel çeviklikle bilgi paylaşımının rolünü incelemiştir. Değişik üretim firmalarındaki 112 üst düzey idareciden alınan dataların sonucunda çevikliğin kurumun rekabette avantaj üstünde önemli bir etkisinin bulunduğu, bilgi paylaşımına dayanan uygulamaların da örgütsel rekabet avantajı üstünde pozitif etkisinin bulunduğu görülmüştür. Çevredeki değişimlerin süratli bir biçimde algılanması ve hemen yanıt

verilmesi şeklinde karakterize edilen örgütsel çeviklik kuruma rekabette avantaj sağlayan önemli etkenlerden biridir.

Ambe (2010), araştırmasında çevik tedarik zincirinin rekabette avantaj üstündeki etkilerini ele almıştır. Kurumların yaşamda kalabilmelerine yönelik olarak devamlı değişen çevre koşullarına adapte olması, müşterilerin taleplerine yanıt vermesi kurumun rekabette avantaj sağlaması bakımından önemlidir. Bundan dolayı kurumların rekabetçi piyasa ortamında tedarik zincirini yeniden tasarlamasıyla değişen koşullara adapte olması lazımdır. Kısacası çevik tedarik zinciri bulunan kurumların rakipleri karşısında rekabette üstünlük sunduğu belirlenebilir.

Worley ve Lawler (2010) devam ettirilebilir performansla ilgili olarak çevikliğin gerekliliğini savunmaktadır, Hüseyinov (2010) da yapmış olduğu çalışmada kurumdaki bütün çalışanların işletmenin temel değerlerini kabul ederek katılımcı davranmasının sonucunda süreçlerde hız artmış ve maliyetlerde azalma olur iken verimliliğin de arttığını belirlemiş ve bunun da kurumun çevik olması ile alakalı olduğunu ifade etmiştir.

Lu ve Ramamurthy (2011), çalışmasında, bilgi teknolojisi (BT) yeteneğiyle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele almıştır. Çalışmada bilgi teknolojisi kabiliyeti 3 boyutta “(BT altyapı yeteneği (teknolojik temel), BT iş yayma yeteneği (BT stratejik düşünme ve ortaklık), BT proaktif duruşu (fırsat yönelimi)” gizli bir yapı şeklinde geliştirilmiştir ve örgütsel çeviklik 2 çeşitte (pazar değerindeki çeviklik ile operasyonel uyum çevikliği) kavramsallaştırılmıştır. Bulgularda bilgi teknolojisi yeteneğiyle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilerin anlamlı ve olumlu olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bilgi teknolojisi yeteneğiyle bilgi teknolojisi harcamalarının operasyonel uyum çevikliği üstünde önemli bir olumlu ortak etkisinin bulunduğu görülmüştür. BT masraflarının örgütsel çevikliği artırmadığı ve söz konusu masrafların bilgi teknolojisi kabiliyetini geliştirecek biçimde yapılması gerektiği neticeleri elde edilmiştir.

Tallon ve Pinsonneault (2011), çalışmasında, alan yazından uyum ve çeviklik arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişki üstüne farklı görüşleri vardır. Bulgular çerçevesinde uyumlulukla çeviklik ile çeviklikle örgütün performansı arasındaki ilişkilerin olumlu yönlü anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bilgi teknolojisi uyumun performans üstündeki etkilerinin çeviklik tarafından tam olarak aracılık ettiği, çevresel değişkenliğin çeviklikle işletme performansı arasındaki bağlantıları pozitif etkilediği saptanmıştır. Bilgi teknolojisindeki altyapı esnekliği, değişken bir ortam haricinde, uyumla çeviklik arasındaki bağlantıları azaltmasa da BT altyapı esnekliğinin çeviklik üstündeki pozitif ve önemli bir temel etkisinin bulunduğu anlaşılmıştır.

Chakravarty vd. (2013), çalışmasında, bilgi teknolojisi yeterliliklerinin örgütsel çeviklikle şirket performansını nasıl biçimlendirdiğini anlamak üzere 2 farklı rolden söz edilmiştir. Bu roller: Etkinleştirme rolü ile kolaylaştırma rolleri. Bulgular bilgi teknolojisi yeterliliklerinin aktif ve kolaylaştırıcı rollerini desteklemektedir. Bu ikili rollerin çevresel dinamizm çerçevesinde değiştiği belirlenmiştir. Sonuçlar bilgi teknolojisi yeterliliklerinin örgütsel çeviklikle şirket performansı üstündeki etkilerini ele alırken yöneticilerin beklenmeyen durumları hesaba katmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Jorfi vd. (2013), kurumsal inovasyonla (aşamalı inovasyon, temel inovasyon) örgütsel çeviklik (yanıt verme, esneklik, yetkinlik, sürat) arasındaki ilişkileri ele almıştır. İran'da Ahwaz Ramin Santrali personelinden basit örnekleme yöntemi ile alınan 143 personelden sağlanan dataların analiziyle aşamalı inovasyonun yanıt verme ve yetkinlikle olumlu yönlü ilişkisinin bulunduğu belirlenirken, esneklikle ve hızla arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır; temel inovasyonun ise örgütsel çevikliğin alt boyutlarıyla olumlu yönlü anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Boudlaie vd. (2014), çalışmasında, Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde kurumsal zekâyla çevikliği ele almıştır. Ulaşılan sonuçlar çerçevesinde kurumsal zekâ durumunun değişme eğilimi, ruhla tutarlılık boyutları haricinde uygun olmadığını ortaya koymuştur. Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde kaliteyle değişimin boyutları haricinde örgütsel çeviklik orta seviyede olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Chamanifard vd. (2015), İran Tejarat Bankası Döviz Bürolarında gerçekleştirilen araştırmada 123 personelden data alınmıştır. Sağlanan dataların analizinin sonucunda personelin örgütsel çeviklik algılarının kurumsal sadakat seviyelerini anlamlı etkilediği görülmüştür. Örgütsel çevikliğin fazla olduğu örgütlerde personelin kurumsal sadakatının de fazla olduğu belirlenmiştir.

Ghasemi (2015), çalışmasında, İran Zahedan kenti eğitim yönetimi çalışanı arasında örgütsel çeviklikle kurumsal unutkanlık ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçlarında örgütsel çeviklikle kurumsal etkililik arasında anlamlı olumlu; örgütsel çeviklikle kurumsal unutkanlık arasında anlamlı olumlu ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Kurumsal unutkanlıkla kurumsal etkililiğin bileşenleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel çeviklikle kurumsal etkililiğin bileşenleri arasında anlamlı ve olumlu bir korelasyon olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Mohammadi vd. (2015), İran Gençlik ve Spor Bakanlığındaki 265 çalışanın örgütsel çeviklikle performansı arasındaki ilişkileri ele almıştır. Örgütsel çevikliğin alt boyutlarının personel performansı ile olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları personelin “kabiliyet, algılama, motivasyon, geri bildirim ve uyumluluk” seviyelerinin artmasını sağlamaktadır.

Bahrani vd. (2016), çalışmasında, kurumsal öğrenmenin kurumsal zekâ ile örgütsel çeviklik ilişkisindeki arabuluculuk rolünü ele almıştır. Sonuçlar çerçevesinde kurumsal öğrenmenin kurumsal zekâyla örgütsel çeviklik ilişkisinde aracılık yaptığı saptanmıştır. Örgütsel çeviklikle kurumsal zekâ arasında anlamlı; örgütsel öğrenmeyle kurumsal zekânın olumlu yönde anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu saptanmıştır. Kurumsal öğrenme örgütsel çeviklik üzerinde etkilidir.

Cegarra-Navarro vd. (2016), çalışmasında, bilgi yönetimi yapıları, örgütsel çeviklikle işletme performansı arasındaki ilişkileri ele almıştır. Ulaşılan bulgular bilgi uygulamasının kurumsal performans üstünde direkt etkilerini değil, bu ilişkideki örgütsel çevikliğin aracılık etkisini doğrulamıştır. Örgütsel çeviklik, yalnızca bilginin uygulanmasından çok bilgiyle ilişkiler vb. kaynakların birleştirilmesini kolaylaştıran

tamamlayıcı bir kabiliyet görevine sahip olduğu görülmüştür. Bilgi uygulamasıyla örgütsel çevikliğin tamamlayıcı süreçler olduğu ifade edilmiştir.

Mehdibeigi vd. (2016), müşteri bilgi yönetimiyle kurumun aktifliği etkileşiminde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü ele almıştır. Datalardan sağlanan sonuçlar çerçevesinde müşteri bilgi yönetimiyle kurumsal etkinliğin örgütsel çeviklik üstündeki ağırlığını arttırdığı belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlar çerçevesinde örgütsel çevikliğin, müşteri bilgi yönetimiyle kurumsal etkinlik arasında aracılık rolü vardır.

Bakan vd. (2017), bilgi yönetiminin örgütsel çeviklikle örgütsel atalet üstündeki etkisini ele aldıkları bir saha araştırması gerçekleştirmiştir. “Turizm, tekstil, metal, hizmet, otomotiv ve enerji” sektöründe faaliyette bulunan firma yöneticileriyle ve personeliyle yapmış oldukları bu çalışmanın neticesinde; potansiyel bilgilere erişme, bilgi edinme konusundaki farkındalık, bilgi dönüşümüyle bilgi uyarlama olarak bilgi yönetiminin 4 boyutunun da örgütsel çeviklik üstünde olumlu etkisinin bulunduğu bulgusu elde edilmiştir. Bilgilere erişebilen, bilgileri gereksinim hissettiği çerçevede dönüştürme ve uyarlama becerisi bulunan kurumların, daha çevik yapıda olduğu neticelerine ulaşılmıştır.

Felipe vd. (2017), örgütsel kültürle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele almak için İspanya merkezli 182 şirketten topladıkları dataların analizinin neticesinde klan, piyasa ve adhokrasi kültürlerinin örgütsel çevikliği pozitif olarak etkilediği; hiyerarşi kültürününse örgütsel çevikliği negatif etkilediği görülmüştür. Çalışmanın başka bir sonucu çerçevesinde sanayideki teknoloji yoğunluğunun örgütsel kültürle örgütsel çevikliği pozitif etkileyeceği belirtilmiştir.

Akkaya vd. (2019), araştırmasında, endüstri sahasında imalat yapan firma yöneticilerinin aktif yetenekleri ve örgütsel çeviklik ilişkisi ile dinamik kabiliyetlerin örgütsel çeviklik üstüne etkileri ele alınmıştır. Çalışmanın verileri, çoklu regresyon ile yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemleri ile incelenmiştir. Ulaşılan bulgular çerçevesinde, yöneticilerin dinamik yeteneklerinin şirketlerin örgütsel çevikliğini yüksek seviyede; dinamik kabiliyetlerin alt boyutlarından olan “sezme, öğrenme ve yeniden düzenleme”nin örgütsel çeviklikte olumlu yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu vb. sonuçlar elde edilmiştir.

Cepeda ve Arias-Pérez (2019) bilişim teknolojisi (BT) kabiliyetlerinin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediğinin genel olarak kabul edildiğinden söz etmektedir. Ayrıca firmaların BT'lerini diğer iç kaynaklar ile kombine edip pazar değişikliğine süratli bir biçimde cevap verebileceğinin tartışılabilir hipotezi altında, değişik kurumsal etkenlerin bu ilişkilere aracılık ettiğini gösterdiğini ifade etmiştir. Araştırmanın amacı, açık inovasyonun edinme ile faydalanma kabiliyetlerinin bilişim teknolojisi kabiliyetlerinin örgütsel çevikliğe etkisi üstündeki aracılık etkisini ele almaktadır. Bu araştırmanın sonucunda sadece açık inovasyondan faydalanma kapasitesinin kısmi aracılık etkisinin bulunduğu görülmüştür. Kurumsal kabiliyetin bir köprü vazifesine sahip olduğu ve bu sayede BT kabiliyetlerinin örgütsel çeviklik üstünde pozitif etkisinin bulunabileceğini belirlenmiştir.

Coşkun (2019) tarafından, örneklemine bilişim sektöründeki beyaz yakalı personelin teşkil ettiği kurumsal bilgi paylaşımıyla örgütsel çevikliğin rekabette avantaj

üstündeki etkilerinin ele alındığı çalışmanın sonucunda kurumsal bilgi paylaşımının örgütsel çeviklik üstünde, örgütsel çevikliğin de rekabet avantajı üstünde anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra analiz sonuçları çerçevesinde kurumsal bilgi paylaşımıyla rekabet avantajı arasındaki ilişkilerde örgütsel çeviklik aracı role de sahiptir.

Sağır ve Gönülölmez (2019) araştırmalarında yapısal sermaye ile insan sermayesinin işletmenin performansı üzerinde etkilerinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünün bulunduğunu bulmuştur, analizin sonuçlarına göre değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel çevikliğin artırılmasına yönelik olarak bilgi birikimiyle uygulamalarının önemi vurgulanır iken, idarecilerin yapısal ve insan sermayesiyle bu konulardaki bilgi birikimini arttırarak firmanın performansını artırmayı hedeflemeleri lazımdır.

Basrı ve Zorlu (2020), örneklemini Kırşehir’de 100-250 civarında personeli olan özel sektör işletmelerinden 415 bireyin teşkil ettiği bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın amacı olarak da personelin örgütsel kültür algılarının örgütsel çeviklikle ilgili ne kadar etkisinin bulunduğunu belirlemek olarak belirlemiştir. Kurumun başarılı olabilmesine yönelik olarak yapılması gerekenlerin belirlenmesinde idarecilere yol gösterici bir çalışmanın sonuçları elde edildiği belirtilmektedir. Örgütsel kültürün ekip çalışması alt boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin bulunmadığı, örgütsel kültürün iklim ile moral alt boyutunun örgütsel çevikliğin algılama ve karar verme alt boyutları üstünde belli bir etkisinin bulunmadığı ve örgütsel kültürün denetimler ile toplantılar alt boyutlarının örgütsel çevikliğin algılama alt boyutu üstünde belli bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bunların haricinde örgütsel kültürün diğer alt boyutlarının örgütsel çevikliği olumlu olarak etkilediği ifade edilmektedir.

Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez (2020) araştırmalarında kurumsal belleğin örgütsel çeviklik üstüne etkilerine karşı bilgi ve bilgi uygulamasının işlevini sınamıştır. Kurumsal belleğin, iyi bilginin uygulanmasıyla karşı bilginin azaltılmasını aktive edebileceği anlamına geldiğini belirtmiştir. Araştırmanın sonuçları, kurumsal belleğin yalnızca kazanılmış olan bilginin uygulanmasını geliştirmekle kalmaz, ayrıca söylenti, dedikodu ve uygunsuz ya da yanlış inançların (karşı bilgi) yaygınlaşmasına da izin verdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bulgular, karşı bilgiyle bilgi uygulamasının koşut ya da eş zamanlı gelişiminden oluşan bilgilerin kötü referanslar sunduğunu ve bu durumun da örgütsel çevikliğin bozulmasına neden olacağını belirtmektedir.

Harsch ve Festing (2020), yetenek yönetiminin yetenekleri firmaya has çeviklik gereksinimlerine dayalı olarak kilit insan kaynakları şeklinde nasıl biçimlendirebileceğini ve bu sayede dinamik şirket atmosferlerinde rekabette avantaj elde etmeye nasıl katkı verebileceğini açıklamak üzere bir araştırma yapmıştır. Alman firmalarında üst düzey yetenek yönetimi profesyonelleri ile toplamda 24 yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Sonuçta, farklı seviyelerde örgütsel çevikliği özendiren “bireyselleştirilmiş, ataerkil ve sofistike (gelişmiş)” olarak 3 değişik dinamik kabiliyet yönetimi tanımlanmıştır.

Liu ve Yang (2020) araştırmalarında, bir işletmenin çalışma atmosferinin değişkenliğiyle ilgili algılama ve cevap verme kabiliyetlerine yardım etmek için dış ağ kaynaklarına erişmek üzere ara birim ağıının bağlarından faydalanabileceğini ve bu

sayede üstün kurumsal performans üretebileceğini tavsiye etmektedir. Neticeler, bir şirketin ağ kaynaklarıyla kurumsal kabiliyetlerinin şirket performansının önemli öncülleri olduğunu ortaya koymaktadır. Ağ kaynaklarıyla örgütsel çeviklik mekanizmasının şirket performansı üstünde direkt ve pozitif bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Daha da önemlisi, çalışma, şirket performansı üstündeki etkileri belirlemek üzere yeni bir çerçeve şeklinde dışsal ağ kaynaklarıyla iç kurum kabiliyetlerini de entegre etmektedir.

Öksüz-Gül (2020), çalışmasında devlet yükseköğretim kurumları için örgütsel çeviklik çerçevesi oluşturulmuştur, seçilen bir kamu üniversitesinde görevli akademik ve idari personelin geliştirilmiş olan ölçek çerçevesinde almış oldukları puanlar arasındaki farkları belirlemiş ve bunların üniversiteyle ilgili tecrübe ve algıları ele alınmıştır. Bilim adamı veri toplama vasıtası olarak, “Yükseköğretimde Örgütsel Çeviklik Ölçeği (YÖÇÖ)” geliştirmiştir. Ölçek 1- strateji ve personel odaklı örgütsel tasarım, 2- iç paydaş yönelimi, 3- dış paydaşlar ile işbirliği 4- inovasyonu destekleme. Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki devlet üniversitelerindeki 451 ve 406 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Çalışmadan sağlanan bulgular çerçevesinde, stratejiyle personel merkezli örgütsel tasarımla ve dış paydaşlar ile işbirliği boyutlarında akademisyenler arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır, iç paydaş yönelimiyle inovasyonu destekleme boyutlarında farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Sağır ve Oraç (2020), çalışmasında, yapısal bilgi süreçlerinin, yapısal sermayeyle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini, Konya ilindeki sağlık kurumlarında hizmet veren tıp doktorları, idari çalışanlar ve sağlık çalışanları teşkil etmektedir. Ulaşılan sonuçlar çerçevesinde, yapısal bilgi süreçlerinin örgütsel çeviklik ile yapısal sermaye arasında olumlu yönlü anlamlı; örgütsel çeviklikle yapısal sermaye arasında da pozitif bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Çetinkaya ve Akkoca'nın (2021) araştırmasında, stratejik liderlikle örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide kurumsal iletişimin aracılık etkisi ele alınmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Kırşehir ilindeki çeşitli özel sektör kurumlarında faaliyette bulunan 482 çalışandan oluşmaktadır. Ulaşılan bulgular çerçevesinde örgütsel çeviklik ile stratejik liderlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra kurumsal iletişimin de örgütsel çeviklik ile stratejik liderlik arasındaki ilişkilere aracılık ettiği belirlenmiştir.

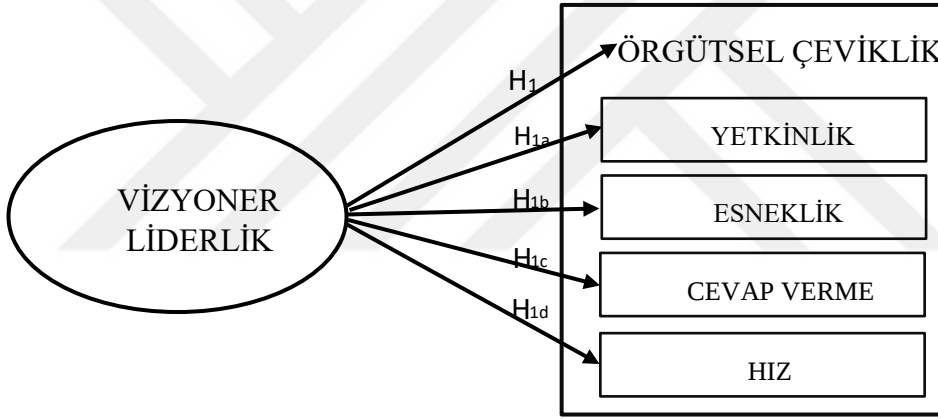
4. VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ; KONAKLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu kısımda araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma verileri toplama ve analiz yöntemi ile araştırmanın varsayımları ve sınırlıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenine ilişkin yapılan literatür taraması göz önünde bulundurularak oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de yer almaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Yukarıda yer alan araştırma modelinin test edilebilmesi için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Vizyoner liderlik, örgütsel çevikliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Vizyoner liderlik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından yetkinlik boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Vizyoner liderlik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından esneklik boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Vizyoner liderlik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından cevap verme boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Vizyoner liderlik, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından hız boyutunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.1.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Antalya/Side’de faaliyet gösteren “Kamelya Collection Exclusive Hotels” işletmesinde aktif olarak çalışan toplam 978 kişiden oluşmaktadır. Araştırma çerçevesinde maddi açıdan, zaman açısından ve ulaşım açısından yaşanabilecek zorluklar nedeniyle tüm evrene ulaşmak mümkün olamayacağından olasılık tahminlemesine dayanmayan örneklem yöntemi olan kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalarda, evrenin tamamı yerine belirli örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında farklı formüller kullanılmasının yanı sıra bu çalışmada, örneklem büyüklüğü Yamane (2001) tarafından geliştirilen formülle hesaplanmıştır. Buna göre 978 kişi evrende olması gereken örneklem 277 kişidir (Yamane, 2001: 116-117). Bununla birlikte Hair vd.’nin (2010) hesaplama formülü de dikkate alınarak, araştırmada kullanılan ölçeklerde toplam madde sayısının 42 olması sebebiyle Hair vd.’ne (2010) göre ulaşılması gereken 210 kişi (42x5) ile 420 kişi (42x10) arasındaki örneklem tüm evreni temsil açısından yeterli düzeyde olacağı belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma izni alınan işletmeye toplamda 500 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketler içerisinde 86’sı kayıp veriye sahip olmaları, titizlikle doldurulmamaları ve uç değerler içermeleri gibi sebeplerden dolayı analize dahil edilmemiştir. Geriye kalan 414 anketin oluşturduğu örneklem sayısının evreni yeterli düzeyde temsil ettiği değerlendirilmiştir.

4.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada oluşturulan anket formu, tanımayıcı bilgileri içeren demografik sorular ile “Vizyoner Liderlik” ve “Örgütsel Çeviklik” ölçeklerini içermektedir. Çalışanların vizyoner liderlik algısını ölçmek için Sashkin’in (1996) geliştirdiği, Tanrıbil’in (2015) çalışmasında kullandığı “Vizyoner Liderlik Ölçeği” kullanılacaktır. Bu ölçek 25 madde 5 boyuttan oluşmaktadır. 1.-5. maddeler “İletişim” boyutunu, 6.-10. maddeler “Güvenilirlik” boyutunu, 11.-15. maddeler “Risk” boyutunu, 16.-20. maddeler “Saygı” boyutunu ve 21.-25. maddeler ise “Odak” boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel çevikliği ölçmek için ise Sharifi ve Zang’ın (1999) geliştirdiği ve Akkaya ve Tabak’ın (2018) Türkçeye uyarladığı “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; “Yetkinlik (1-2-3-4-5-6-7-8)”, “Esneklik (9-10-11)”, “Cevap Verme (12-13-14)” ve “Hız (15-16-17)” olmak üzere toplam 4 boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır.

4.1.4. Araştırma Verileri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırma verileri 15.09.2023-30.09.2023 tarihleri arasında kolayda örneklem yöntemiyle, katılımcıların rızaları alınarak, yüz-yüze şekilde toplanmıştır.

Uygulanan anketlerden elde edilen veriler, nicel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Verilerin toplanmasında 5’li likert tipi ölçekler kullanılmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklerin yapı geçerlikleri için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bununla birlikte

katılımcıların demografik özelliklerine yönelik dağılımları belirlemek için frekans analizi ve farklılık testleri (Ki Kare ve Anova), ölçeklerin ortalama ve standart sapmalarını belirlemek için ise tanımlayıcı istatistik analizlerden faydalanılmıştır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasındaki ilişki tespiti için korelasyon analizi yapılmış, ardından araştırma hipotezlerinin testi için yapısal eşitlik model analizi yapılmıştır. Yapılan analizler için SPSS 26 ve AMOS 21 İstatistik Paket Programlarından yararlanılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların anket sorularına içtenlikle ve dikkatli bir şekilde cevap verecekleri varsayılmıştır.
- Araştırma ölçeklerinin ölçülmek istenen hususları doğru şekilde ölçeceği varsayılmıştır.
- Araştırma kaynaklarından sağlanacak bilgilerin gerçeği yansıtacağı varsayılmıştır.
- Literatür taramasından elde edilecek bilgilerin, araştırma problemi ve hipotezlerini açıklamak için yeterli olacağı varsayılmıştır.
- Araştırma örnekleminde elde edilecek sonuçların genellenebilir olacağı varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise aşağıdaki gibidir:

- Verilerin anlık/kesitsel zaman (cross-sectional) olarak toplanması,
- Araştırmanın sadece Antalya ilinde faaliyette bulunan özel bir konaklama işletmesi çalışanlarından oluşan örneklem grubu üzerinde yapılması,
- Araştırmadan elde edilecek sonuçların araştırma yapılmış olan özel konaklama işletmesi ile sınırlandırılması ve Türkiye'deki tüm işletme yapılarına genellenememesi,
- Araştırma kapsamında ele alınan kavramların, vizyoner liderlik ölçeği ve örgütsel çeviklik ölçeği kullanılarak elde edilen verilerle sınırlı olması,
- Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçların araştırmanın yapıldığı 15.09.2023-30.09.2023 arası dönem ile sınırlı olması.

4.2. Araştırma Bulguları

Bu kısımda; ölçeklerin yapı geçerliği, demografik özelliklere ilişkin frekans analizleri ve farklılık analizleri, ölçek maddeleri tanımlayıcı istatistikleri, ölçekler ve alt boyutları korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin testi için yapılan yapısal eşitlik modeli analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Yapı Geçerliği

Bu kısımda yapı geçerliği kapsamında ölçeklere açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

4.2.1.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Vizyoner liderlik ölçeğinin KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,968
	X ²	8357,814
	sd	210
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi	0,000***

***: $p < 0,001$

Tablo 4.1 incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,968 olarak bulunmuştur. Buna göre verilere faktör analizi uygulamanın sonuçları faydalı ve kullanılabilir durumdadır. Bartlett Küresellik testi sonucuna göre ise faktör analizi için verilerin uygun olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,001$).

25 madde olan Vizyoner Liderlik Ölçeğine Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile Varimax döndürmesi kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde bazı maddelerin 1’den fazla faktöre güçlü yüklendiği, bazı maddelerin tek başına bir faktör oluşturduğu görüldüğünden bu maddeler yapı dışına çıkarılmıştır. Yapı dışına çıkarılan maddeler 14, 15, 19 ve 20 numaralı maddelerdir. Sonuç olarak 4 madde çıkarıldıktan sonra yapı 21 madde ve 5 faktör ile uygun hale gelmiştir, ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Döndürme Kullanılmadan Sonuçlar			Varimax Döndürmeli Sonuçlar		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Güvenirlilik	13,530	64,426	64,426	4,068	19,370	19,370
İletişim	1,070	5,096	69,522	3,962	18,866	38,237
Odak	0,785	3,740	73,262	3,768	17,944	56,180
Saygı	0,732	3,488	76,750	2,502	11,916	68,096
Risk	0,606	2,884	79,634	2,423	11,538	79,634

Tablo 4.2’ye göre 5 maddeden oluşan Güvenirlilik faktörü toplam yapının %19,370’ini açıklamakta iken 5 maddeden oluşan İletişim toplam yapının %18,866’sını, 5 maddeden oluşan Odak faktörü toplam yapının %17,944’ünü, 3 maddeden oluşan Saygı faktörü toplam yapının %11,916’sını ve 3 maddeden oluşan Risk faktörü ise toplam yapının %11,538’ini açıklamaktadır. Bu 5 faktör ve 21 madde toplam varyansın %79,634’ünü açıklamaktadır.

Vizyoner Liderlik Ölçeğinin faktör yapısı ve faktörlerde hangi maddelerin bulunduğu ve bu maddelerin faktör yükleri Tablo 4.3'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.3. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Güvenirlik	İletişim	Odak	Saygı	Risk
VL8	0,742				
VL7	0,705				
VL6	0,674				
VL9	0,674				
VL10	0,597				
VL2		0,777			
VL3		0,745			
VL1		0,734			
VL4		0,715			
VL5		0,578			
VL25			0,762		
VL24			0,732		
VL23			0,670		
VL22			0,639		
VL21			0,572		
VL17				0,715	
VL18				0,590	
VL16				0,514	
VL12					0,780
VL11					0,754
VL13					0,467

Tablo 4.3 incelendiğinde, vizyoner liderlik ölçeğinin bütün faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu belirlenmiştir.

4.2.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel çeviklik ölçeğinin KMO değeri ve Bartlett küresellik testi sonuçları Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Tablo 4.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser Meyer Olkin (KMO)		0,957
	X ²	4811,294
	sd	78
Bartlett Küresellik Testi	p; Anlamlılık düzeyi	0,000***

***: $p < 0,001$

Tablo 4.4 incelendiğinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri 0,957 olarak bulunmuştur. Buna göre verilere faktör analizi uygulamanın sonuçları faydalı ve

kullanılabilir durumdadır. Bartlett Küresellik testi sonucuna göre ise faktör analizi için verilerin uygun olduğu tespit edilmiştir ($p<0,001$).

17 madde olan Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Temel Bileşenler Analizi yöntemi ile Varimax döndürmesi kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde bazı maddelerin 1’den fazla faktöre güçlü yüklendiği, bazı maddelerin tek başına bir faktör oluşturduğu görüldüğünden bu maddeler yapı dışına çıkarılmıştır. Yapı dışına çıkarılan maddeler 6, 7, 8 ve 14 numaralı maddelerdir. Sonuç olarak 4 madde çıkarıldıktan sonra yapı 13 madde ve 3 faktör (cevap verme ve esneklik faktörleri birleşti) ile uygun hale gelmiştir, ortaya çıkan sonuçlar tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Varyans Açıklama Tablosu

Faktör	Döndürme Kullanılmadan Sonuçlar			Varimax Döndürmeli Sonuçlar		
	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
Esneklik ve Cevap Verme	8,790	67,613	67,613	3,613	27,795	27,795
Yetkinlik	0,818	6,292	73,905	3,567	27,437	55,232
Hız	0,597	4,589	78,494	3,024	23,262	78,494

Tablo 4.5’e göre 5 maddeden oluşan Esneklik ve Cevap Verme faktörü toplam yapının %27,795’ini açıklamakta iken 5 maddeden oluşan Yetkinlik toplam yapının %27,437’sini ve 3 maddeden oluşan Hız faktörü ise toplam yapının %23,262’sini açıklamaktadır. Bu 3 faktör ve 13 madde toplam varyansın %78,434’ünü açıklamaktadır.

Örgütsel Çeviklik faktör yapısı ve faktörlerde hangi maddelerin bulunduğu ve bu maddelerin faktör yükleri Tablo 4.6’ ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 4.6. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Esneklik ve Cevap Verme	Yetkinlik	Hız
ÖÇ10	0,783		
ÖÇ12	0,765		
ÖÇ9	0,688		
ÖÇ11	0,653		
ÖÇ13	0,632		
ÖÇ2		0,833	
ÖÇ3		0,759	
ÖÇ1		0,714	
ÖÇ5		0,656	
ÖÇ4		0,649	
ÖÇ16			0,812
ÖÇ17			0,753
ÖÇ15			0,748

Tablo 4.6 incelendiğinde, örgütsel çeviklik ölçeğinin bütün faktörlerinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,400'ün üzerinde olduğu belirlenmiştir.

4.2.1.3. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizinden elde edilen sonuca göre, 5 faktör ve 21 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda model uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modelde modifikasyon indeks katsayıları incelenmiş ve ki kare değerinde en çok düşüşe neden olacak uygun olan 5 modifikasyon yapılmıştır ve yapısal model doğrulanmıştır.

21 madde 5 faktörlü şekilde doğrulanan yapısal modelin uyum indeks değerleri Tablo 4.7'de yer almaktadır.

Tablo 4.7. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
χ^2/sd	2,806	≤ 3 (4-5)
GFI	0,898	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,864	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
CFI	0,962	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
RMSEA	0,066	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,029	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Tablo 4.7'ye göre vizyoner liderlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan model uyum indeks değerleri kabul edilebilir düzeyler aralığındadır.

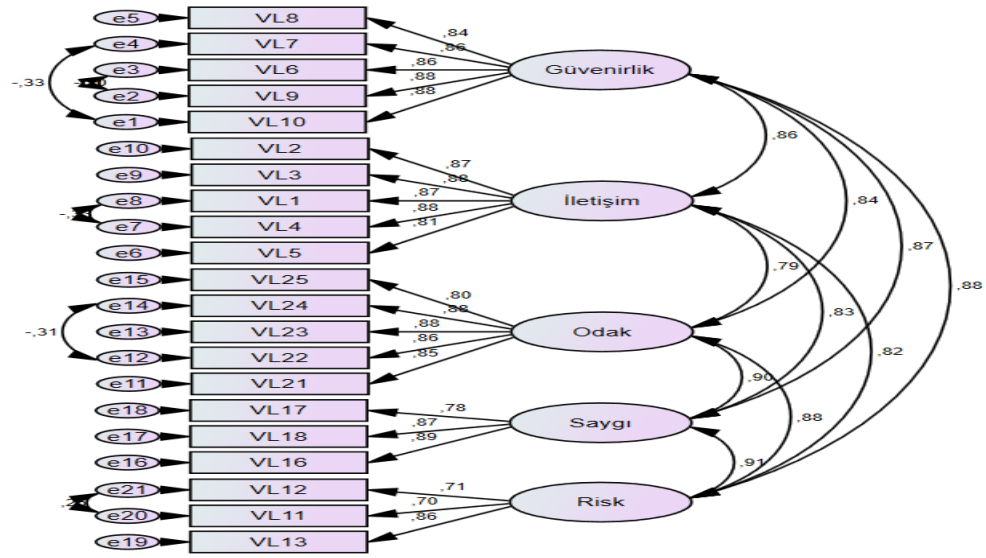
Doğrulayıcı faktör analizi sonrası vizyoner liderlik ölçeği maddelerine ilişkin madde faktör yükleri Tablo 4.8'de sunulmaktadır.

Tablo 4.8. Vizyoner Liderlik Ölçeğinin Maddelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Güvenirlilik	İletişim	Odak	Saygı	Risk
VL10	0,878				
VL9	0,877				
VL6	0,858				
VL7	0,858				
VL8	0,840				
VL5		0,814			
VL4		0,879			
VL1		0,869			
VL3		0,881			
VL2		0,869			
VL21			0,847		
VL22			0,863		
VL23			0,882		
VL24			0,882		
VL25			0,798		
VL16				0,893	
VL18				0,874	
VL17				0,780	
VL13					0,860
VL11					0,705
VL12					0,708

Tablo 4.8 incelendiğinde Vizyoner Liderlik Ölçeğinin DFA sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,700'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

Faktör yük değerlerine ilişkin path diagramı Şekil 3.2'de yer almaktadır.



Şekil 4.2. Vizyoner Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı

4.2.1.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizinden elde edilen sonuca göre, 3 faktör ve 13 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda model uyum indeks değerlerinin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle modelde modifikasyon indeks katsayıları incelenmiş ve ki kare değerinde en çok düşüşe neden olacak uygun olan 2 modifikasyon yapılmıştır.

13 madde 3 faktörlü şekilde doğrulanan yapısal modelin uyum indeks değerleri Tablo 4.9’da yer almaktadır.

Tablo 4.9. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
χ^2/sd	2,833	≤ 3 (4-5)
GFI	0,939	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,907	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
CFI	0,977	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
RMSEA	0,067	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,025	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Tablo 4.9’a göre örgütsel çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda oluşan model uyum indeks değerleri kabul edilebilir düzeyler aralığındadır.

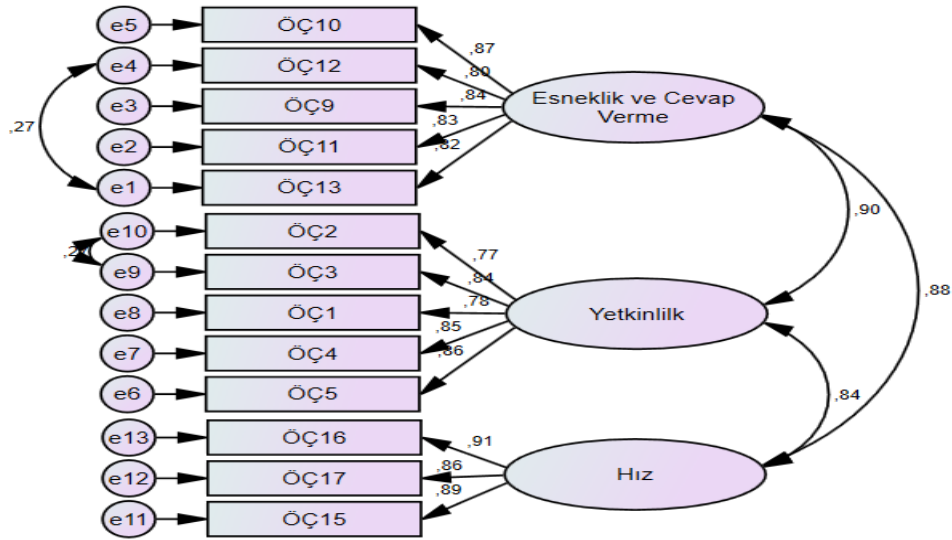
Doğrulayıcı faktör analizi sonrası örgütsel çeviklik ölçeği maddelerine ilişkin madde faktör yükleri Tablo 4.10’da sunulmaktadır.

Tablo 4.10. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Maddelerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Esneklik ve Cevap Verme	Yetkinlik	Hız
ÖÇ13	0,816		
ÖÇ11	0,834		
ÖÇ9	0,839		
ÖÇ12	0,801		
ÖÇ10	0,867		
ÖÇ5		0,861	
ÖÇ4		0,852	
ÖÇ1		0,779	
ÖÇ3		0,837	
ÖÇ2		0,774	
ÖÇ15			0,894
ÖÇ17			0,864
ÖÇ16			0,906

Tablo 4.10 incelendiğinde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin DFA sonuçları incelendiğinde tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,700'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

Faktör yük değerlerine ilişkin path diagramı Şekil 3.3'te yer almaktadır.



Şekil 4.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Path Diagramı

4.2.1.5. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlik analizi sonuçları tablo 4.11’de sunulmaktadır.

Tablo 4.11. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)	Güvenirlik Seviyesi
Vizyoner Liderlik	21	0,972	Yüksek Derecede Güvenilir
Güvenirlik	5	0,930	Yüksek Derecede Güvenilir
İletişim	5	0,932	Yüksek Derecede Güvenilir
Odak	5	0,826	Yüksek Derecede Güvenilir
Saygı	3	0,887	Yüksek Derecede Güvenilir
Risk	3	0,826	Yüksek Derecede Güvenilir
Örgütsel Çeviklik	13	0,960	Yüksek Derecede Güvenilir
Esneklik ve Cevap Verme	5	0,920	Yüksek Derecede Güvenilir
Yetkinlik	5	0,915	Yüksek Derecede Güvenilir
Hız	3	0,917	Yüksek Derecede Güvenilir

Tablo 4.11 incelendiğinde vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarının güvenirlik düzeylerinin yüksek yüksek derecede olduğu görülmüştür.

4.2.2. Demografik Özelliklere İlişkin Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre frekans dağılımları tablo 4.12’de yer almaktadır.

Tablo 4.12. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	169	40,8
Erkek	245	59,2
Medeni Durum		
Evli	171	41,3
Bekâr	243	58,7
Eğitim Durumu		
İlköğretim-Ortaokul	123	29,7
Lise	185	44,7
Ön Lisans	51	12,3
Lisans	50	12,1
Lisansüstü	5	1,2
Yaş		
18-25 yaş	160	38,6
26-30 yaş	86	20,8
31-40 yaş	76	18,4
41-50 yaş	61	14,7
51 yaş ve üzeri	31	7,5
Çalışma Süresi		
0-1 yıl	136	32,9
1-5 yıl	142	34,3
6-10 yıl	81	19,6
11-15 yıl	33	8,0
16-20 yıl	8	1,9
21 yıl ve üzeri	14	3,4

Tablo 4.12 incelendiğinde araştırmaya katılan 414 çalışanın demografik özelliklerinin dağılımları verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %59,2'si erkektir. %58,7'si evlidir. %44,7'sinin eğitim durumu lisedir. %38,6'sı 18-25 yaş grubundadır. %32,9'unun çalışma süresi 0-1 yıl ve %34,3'ünün ise 1-5 yıldır.

Demografik özelliklere göre çalışanların vizyoner liderlik ve alt boyutları algılarının ortalama puan farklılıkları tablo 4.13'te sunulmaktadır.

Tablo 4.13. Demografik Özelliklere Göre Vizyoner Liderlik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

	Vizyoner Liderlik Ort±SS	Güvenirlilik Ort±SS	İletişim Ort±SS	Odak Ort±SS	Saygı Ort±SS	Risk Ort±SS
Cinsiyet						
Kadın	3,89±0,98	3,93±1,10	3,95±1,07	3,99±1,04	3,87±1,10	3,69±1,07
Erkek	4,00±0,92	4,04±1,02	4,08±1,00	4,07±0,99	3,98±1,05	3,82±1,06
t;p	- 1,184;0,237	-1,024;0,306	- 1,233;0,218	- 0,714;0,476	- 1,098;0,273	- 1,260;0,208
Medeni Durum						
Evli	4,06±0,91	4,08±1,00	4,14±0,98	4,14±0,98	4,04±1,00	3,88±1,03
Bekâr	3,88±0,97	3,93±1,08	3,94±1,06	3,97±1,03	3,86±1,12	3,69±1,09
t;p	1,878;0,061	1,372;0,171	1,983;0,048*	1,687;0,092	1,648;0,100	1,789;0,074
Eğitim Durumu						
İlköğretim-Ortaokul	4,12±0,90	4,18±0,97	4,18±1,02	4,22±0,93	4,09±1,00	3,94±1,01
Lise	3,83±0,95	3,87±1,07	3,90±1,05	3,90±1,02	3,83±1,11	3,66±1,11
Ön Lisans	3,92±0,97	3,93±1,09	4,00±1,02	4,07±1,03	3,88±1,10	3,74±1,01
Lisans/Lisansüstü	4,00±0,97	4,06±1,07	4,11±1,00	4,05±1,11	3,99±1,06	3,79±1,06
F;p	2,450;0,063	2,305;0,076	1,948;0,121	2,495;0,059	1,638;0,180	1,824;0,142
Yaş						
(1) 18-25 yaş	3,74±1,00	3,81±1,11	3,78±1,10	3,83±1,07	3,72±1,17	3,56±1,10
(2) 26-30 yaş	4,01±0,94	3,98±1,08	4,15±1,03	4,13±1,02	3,98±1,11	3,79±1,13
(3) 31-40 yaş	4,03±0,88	4,12±0,90	4,09±0,94	4,10±0,95	4,01±0,97	3,81±1,05
(4) 41-50 yaş	4,07±0,89	4,07±1,06	4,16±0,94	4,11±0,96	4,08±0,92	3,95±0,91
(5) 51 yaş ve üzeri	4,45±0,68	4,50±0,76	4,45±0,83	4,52±0,71	4,44±0,69	4,32±0,78
F;p	4,708;0,001*	3,398;0,009*	4,326;0,002*	3,876;0,004*	3,806;0,005*	4,240;0,002*
Fark (Tukey)	1<5	1<5	1<5	1<5	1<5	1<5
Çalışma Süresi						
(1) 0-1 yıl	3,77±1,04	3,85±1,17	3,78±1,16	3,86±1,12	3,78±1,19	3,56±1,10
(2) 1-5 yıl	3,95±0,88	4,00±0,97	4,08±0,96	4,04±0,96	3,91±1,04	3,73±1,04
(3) 6-10 yıl	4,03±0,90	3,99±1,04	4,12±0,94	4,10±0,94	4,04±0,98	3,91±1,02
(4) 11 Yıl ve Üzeri	4,29±0,84	4,31±0,91	4,33±0,91	4,35±0,90	4,22±0,92	4,21±0,97
F;p	4,292;0,005*	2,530;0,057	4,663;0,003*	3,242;0,022*	2,523;0,057	5,620;0,001*
Fark (Tukey)	1<4	-	1<4	1<4	1<4	4>1,2

t: Bağımsız Örneklem T Testi F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) *:p<0,05

Tablo 4.13 incelendiğinde uygulanan istatistiksel analizler sonucunda araştırmaya katılan çalışanların:

Vizyoner Liderlik Ölçeği puanları yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Vizyoner Liderlik Ölçeği puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Vizyoner Liderlik Ölçeği puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Güvenirlik puanları yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Güvenirlik puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

İletişim puanları medeni durum, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre evlilerin İletişim puanları bekârlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin İletişim puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin İletişim puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Odak puanları yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Odak puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Odak puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Saygı puanları yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Saygı puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Saygı puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Risk puanları yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Risk puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Risk puanları çalışma süresi 0-1 ve 1-5 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel çeviklik ve alt boyutları algılarının ortalama puan farklılıkları tablo 4.14'de sunulmaktadır.

Tablo 4.14. Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve Alt Boyut Puanlarının Farklılıklarının İncelenmesi

	Örgütsel Çeviklik Ort±SS	Esneklik ve Cevap Verme Ort±SS	Yetkinlik Ort±SS	Hız Ort±SS
Cinsiyet				
Kadın	3,88±0,91	3,90±0,92	3,85±0,95	3,89±1,07
Erkek	3,94±0,93	3,95±0,96	3,93±1,02	3,94±1,04
t;p	-0,626;0,532	-0,524;0,601	-0,812;0,417	-0,418;0,676
Medeni Durum				
Evli	3,97±0,94	3,97±0,98	3,97±0,95	3,98±1,07
Bekâr	3,87±0,92	3,90±0,92	3,85±1,02	3,87±1,04
t;p	1,066;0,287	0,738;0,461	1,163;0,246	1,055;0,292
Eğitim Durumu				
(1) İlköğretim-Ortaokul	4,10±0,91	4,09±0,98	4,10±0,94	4,11±1,06
(2) Lise	3,85±0,91	3,87±0,93	3,80±1,00	3,87±1,05
(3) Ön Lisans	4,02±0,76	4,04±0,75	4,02±0,88	4,01±0,85
(4) Lisans/Lisansüstü	3,63±1,05	3,64±1,03	3,66±1,10	3,59±1,13
F;p	4,093; 0,007*	3,470; 0,016*	3,785; 0,011*	3,526; 0,015*
Fark (Tukey)	1>4	1>4	1>2,4	1>4
Yaş				
(1) 18-25 yaş	3,79±0,96	3,84±0,95	3,77±1,05	3,77±1,07
(2) 26-30 yaş	3,90±0,92	3,92±0,94	3,85±1,04	3,94±1,03
(3) 31-40 yaş	3,92±0,86	3,92±0,93	3,89±0,85	3,94±1,05
(4) 41-50 yaş	4,04±0,95	3,99±0,98	4,10±0,97	4,04±1,03
(5) 51 yaş ve üzeri	4,31±0,79	4,30±0,85	4,33±0,74	4,31±0,94
F;p	2,446; 0,046*	1,671;0,156	2,809; 0,025*	2,088;0,082
Fark (Tukey)	1<5	-	1<5	-
Çalışma Süresi				
(1) 0-1 yıl	3,79±0,97	3,81±0,97	3,78±1,09	3,77±1,08
(2) 1-5 yıl	3,98±0,88	3,98±0,89	3,93±0,93	4,04±0,99
(3) 6-10 yıl	3,82±0,95	3,85±0,97	3,78±0,98	3,82±1,08
(4) 11 Yıl ve Üzeri	4,20±0,84	4,20±0,91	4,29±0,82	4,12±1,04
F;p	3,297; 0,020*	2,690; 0,046*	4,028; 0,008*	2,408;0,067
Fark (Tukey)	1<4	1<4	4>1,3	-

t: Bağımsız Örneklem T Testi F: Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) *:p<0,05

Tablo 4.14 incelendiğinde uygulanan istatistiksel analizler sonucunda araştırmaya katılan çalışanların:

Örgütsel Çeviklik Ölçeği puanları eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,05). Buna göre eğitim durumu ilköğretim-ortaokul olan kişilerin Örgütsel Çeviklik Ölçeği puanları eğitim durumu lisans/lisansüstü olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Örgütsel Çeviklik Ölçeği

puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Örgütsel Çeviklik Ölçeği puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Esneklik ve Cevap Verme puanları eğitim durumu ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu ilköğretim-ortaokul olan kişilerin Esneklik ve Cevap Verme puanları eğitim durumu lisans/lisansüstü olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Esneklik ve Cevap Verme puanları çalışma süresi 0-1 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Yetkinlik puanları eğitim durumu, yaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu ilköğretim-ortaokul olan kişilerin Yetkinlik puanları eğitim durumu lise ve lisans/lisansüstü olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Yaş grubu 51 yaş ve üzeri olan kişilerin Yetkinlik puanları 18-25 yaş grubundaki kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır. Çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan kişilerin Yetkinlik puanları çalışma süresi 0-1 ve 6-10 yıl olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

Hız puanları eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre eğitim durumu ilköğretim-ortaokul olan kişilerin Hız puanları eğitim durumu lisans/lisansüstü olan kişilerden istatistiksel olarak anlamlı derecede daha fazladır.

4.2.3. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler tablo 4.15'te sunulmaktadır.

Tablo 4.15. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ort	SS	Min	Mak
Vizyoner Liderlik	3,95	0,95	1	5
Güvenirlilik	3,99	1,05	1	5
İletişim	4,02	1,03	1	5
Odak	4,04	1,01	1	5
Saygı	3,94	1,07	1	5
Risk	3,77	1,07	1	5
Örgütsel Çeviklik	3,92	0,93	1	5
Esneklik ve Cevap Verme	3,93	0,94	1	5
Yetkinlik	3,90	0,99	1	5
Hız	3,92	1,05	1	5

Tablo 4.15 incelendiğinde; vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarının tümünün ortalama değerinin (5’li likert değerlendirmesine göre 3) üzerinde bir değer aldığı görülmektedir.

Vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları tablo 4.16’da sunulmaktadır.

Tablo 4.16. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Örgütsel Çeviklik	Esneklik ve Cevap Verme	Yetkinlik	Hız
Vizyoner Liderlik	r	,697**	,673**	,654**	,621**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Güvenirlilik	r	,632**	,605**	,599**	,560**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
İletişim	r	,623**	,567**	,605**	,565**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Odak	r	,694**	,683**	,637**	,619**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Saygı	r	,617**	,604**	,569**	,550**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
Risk	r	,586**	,580**	,547**	,511**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

r: Pearson Korelasyon Katsayısı **: p<0,01

Tablo 4.16 incelendiğinde uygulanan korelasyon analizleri sonucunda vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmaktadır (VL-ÖÇ; r=0,697). Buna göre, değişkenlerin yapısal eşitlik modeli analizi için uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.2.4. Yapısal Eşitlik Model Analizi Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan ana hipotezin (H₁) testi kapsamında araştırmanın bağımsız değişkeni olan vizyoner liderliğin araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan yapısal eşitlik model analizi uyum indeks değerleri tablo 4.17’de yer almaktadır.

Tablo 4.17. Yapısal Modele İlişkin Model Uyum İndeksleri (Model Ana Hipotez)

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
χ^2/sd	2,369	≤ 3 (4-5)
GFI	0,854	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,855	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
CFI	0,949	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
RMSEA	0,058	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,036	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Tablo 4.17 incelendiğinde Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çevikliğe olan etkisini incelemek amacıyla kurulan yapısal modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

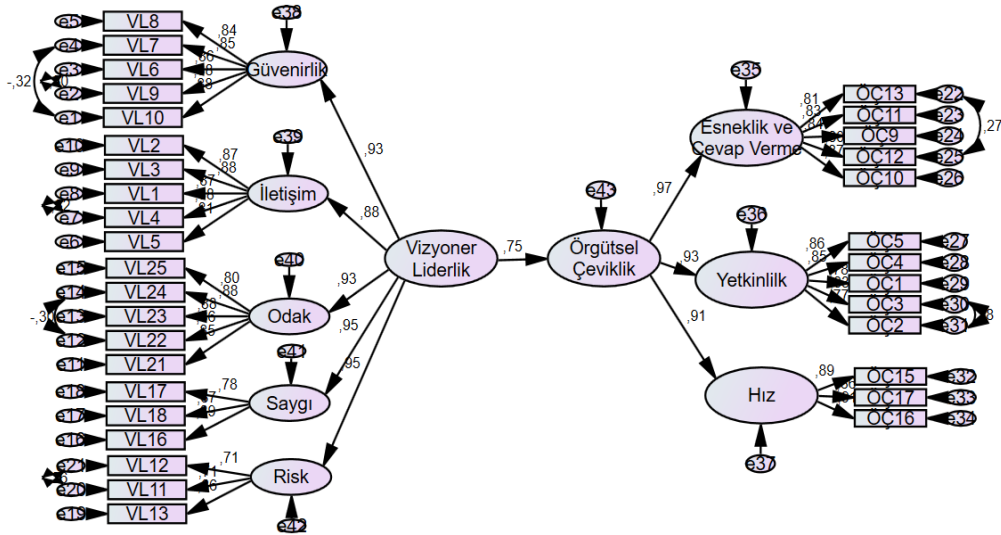
Tablo 4.18. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları (Model Ana Hipotez)

Bağımsız	Bağımlı	β	St. Hata	St. β	t	p
Vizyoner Liderlik	Örgütsel Çeviklik	0,655	0,046	0,749	14,229	***

β : Regresyon Katsayısı St. β : Standardize Regresyon Katsayısı ***: $p < 0,001$

Tablo 4.18'e göre, Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır (St. $\beta = 0,749$ $p < 0,001$). Bu sonuca göre **H₁ hipotezi kabul** edilmiştir.

Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini test etmek için çizilen yapısal eşitlik modeli path diyagramı şekil 3.4'teki gibidir.



Şekil 4.4. Path Diagramı (Model Ana Hipotez)

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan alt hipotezlerin (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}) testi kapsamında araştırmanın bağımsız değişkeni olan vizyoner liderliğin araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel çeviklik alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan yapısal eşitlik model analizi uyum indeks değerleri tablo 4.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.19. Yapısal Modele İlişkin Model Uyum İndeksleri (Model Alt Hipotezler)

	Modelin Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
χ^2/sd	3,245	≤ 3 (4-5)
GFI	0,851	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,868	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
CFI	0,916	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
RMSEA	0,074	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,077	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Tablo 4.19 incelendiğinde Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çevikliğin alt boyutlarına olan etkisini incelemek amacıyla kurulan yapısal modelin uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

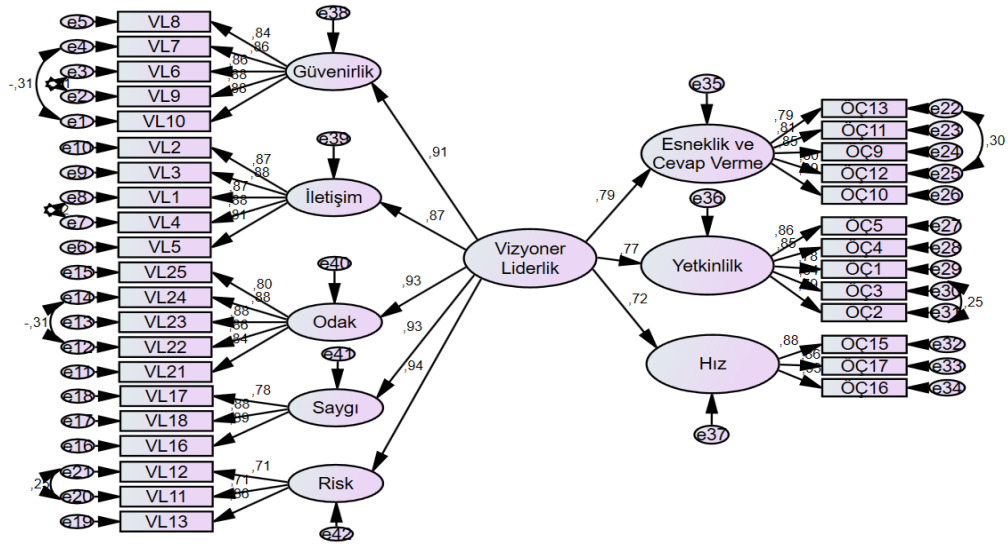
Tablo 4.20. Yapısal Modele İlişkin Yol Katsayıları (Model Ana Hipotez)

Bağımsız	Bağımlı	β	St. Hata	β	St.	t	p
Vizyoner Liderlik	Esneklik ve Cevap Verme	0,703	0,048	0,785	14,661	***	
Vizyoner Liderlik	Yetkinlik	0,765	0,050	0,766	15,243	***	
Vizyoner Liderlik	Hız	0,814	0,053	0,724	15,282	***	

β : Regresyon Katsayısı St. β : Standardize Regresyon Katsayısı ***: $p < 0,001$

Tablo 4.20'ye göre, Vizyoner Liderliğin Esneklik ve Cevap Verme, Yetkinlik ve Hız alt boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi bulunmaktadır ($p < 0,001$). Bu sonuca göre **H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} alt hipotezleri kabul** edilmiştir.

Vizyoner liderliğin örgütsel çevikliğin alt boyutları üzerindeki etkisini test etmek için çizilen yapısal eşitlik modeli path diyagramı şekil 3.5'teki gibidir.



Şekil 4.5. Path Diagramı (Model Alt Hipotezler)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Vizyoner liderler, özellikle dijital dönüşüm çerçevesinde değişim yönetimini başararak, sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı ve müşteri odaklı stratejiler geliştirme kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla turizm sektöründe vizyoner liderlik, sektörde kalıcı başarılar kazanma açısından oldukça önemli bir konumdadır. Bu çalışmada turizm sektöründe vizyoner liderlik algısının çalışanların örgütsel çeviklik düzeylerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda Antalya/Side’de faaliyet gösteren “Kamelya Collection Exclusive Hotels” işletmesinde aktif olarak görev yapan gönüllülük esasına dayalı olarak yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılan 414 çalışana anket uygulanmıştır. Anket verilerinden elde edilen bulgulara göre ölçeklere uygulanan açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları ölçüm araçlarının yapı geçerliklerinin sağlandığını göstermiştir. Yapılan demografik özelliklere göre farklılık analizleri sonucunda vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik düzeyleri açısından katılımcıların farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte ölçeklere ve alt boyutlarına uygulanan tanımlayıcı istatistiki analizler sonucunda vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutlarının tümünün ortalama değerinde bir değer aldığı görülmüştür. Yapılan korelasyon analizi sonucunda ise vizyoner liderlik ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı yüksek düzeyde ve pozitif yönlü ilişki gözlenmiştir.

Son olarak araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan ana hipotez ve alt hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik model analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, kurulan yapısal eşitlik modelinin doğrulandığı tespit edilmiştir ve analiz verilerine göre vizyoner liderlik algısının çalışanların örgütsel çeviklik düzeylerini ve örgütsel çevikliğin alt boyutları olan hız, yetkinlik ve cevap verme ve esneklik düzeylerini de istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda literatürde yer alan bilgi ve araştırmalar ışığında değerlendirilen değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak geliştirilen araştırma ana hipotezinin ve alt hipotezlerinin kabul edildiği tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırma sonucunda ulaşılan bulguların hizmet sektörü ile ilgili olan ve literatürde yer alan çeşitli yerli ve yabancı araştırmaların (Najrani, 2016; Raeisi ve Amirnejad, 2017; Zanjirchi vd., 2017; Akkaya, 2018; Gagel, 2018; Jajja vd., 2018; Friedman, 2020; Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020; Aktaş, 2021; Balcı ve Erbay, 2021; Kim vd., 2021; Wanasida vd., 2021; İşbilen, 2023; Karaaslan, 2023) sonuçlarıyla da benzer ve uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde; turizm sektöründe vizyoner liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin sektörün hızlı değişim gereksinimleri ve dinamik yapısı sebebiyle oldukça önem arz ettiği gözlenmektedir. Vizyoner liderler, değişime açık ve yenilikçi düşünme yeteneğine sahip olması, geleceğe yönelik stratejik hedefler ve net bir vizyon belirlemesi, bu vizyonu çalışanlara aktarabilmesi ve onları bu vizyon bakışıyla motive edebilmesi yönüyle düşünüldüğünde örgütsel çevikliğin gelişmesinde önemli katkılar sağlar. Sürekli öğrenme ve gelişim kültürü bakış açısıyla işletmelerin değişen çevresel koşullara hızla cevap verme, uyum sağlama ve esnek bir şekilde tepki verme, yenilikçi çözümler

geliştirme ve uygulama yeteneğini ifade eden örgütsel çeviklik, özellikle turizm sektörü gibi sürekli değişen ve belirsizliklerin yüksek olduğu sektörlerde hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda vizyoner liderliğin, örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı değerlendirilmekte ve turizm sektörü başta olmak üzere işletme yöneticilerine bu doğrultuda gerekli adımları atmaları önerilmektedir.

Ayrıca, bu araştırmadan elde edilen bulgular örnekleme ile sınırlandırılmış ve ulaşılan sonuçlar bu çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmanın daha genellenebilir olmasına katkıda bulunmak amacıyla gelecek araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde ve hatta karşılaştırmalı olarak farklı bölgelerde daha büyük örneklemeler üzerinde araştırma yapılması literatüre sağlayacağı katkı açısından oldukça önemlidir. Bununla birlikte vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik kapsamının genişletilmesine sağlayacağı katkı açısından değişkenler arasındaki etkide aracılık rolü olabilecek farklı kavram araştırmalarına ilişkin ileride yapılacak çalışmaların da önem arz edeceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. In *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi* (pp. 19-54).
- Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barge, J. K. (1994). *Leadership: Communication skills for organizations and groups*. New York, NY: Martin's Press.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2005). *Kusursuz liderlik* (Ü. Sensoy, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayıncılık.
- Coşar, B. (2020). Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi. Paper presented at the 5th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, Gostivar, Makedonya.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İçimizdeki biz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (5. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: Vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. In N. Güçlü & S. Koşar (Eds.), *Eğitim yönetiminde liderlik: Teori araştırma ve uygulama* (ss. 97-141). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dove, R. (2001). *Response ability: The language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları* (İ. Bahçivangil & G. Gorbun, Çev.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve işletmelerde değişen kurum imajı* (1. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). Understanding organizational agility: A work-design perspective. Doctoral Thesis, Kentucky University Gatton College of Business and Economics, Lexington School of Management, Lexington.

- Karaman, A. (2006). *Nasıl ve niçin vizyon yönetimi* (2. baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- McKnight, R. (1993). *Training people to create and communicate a vision*. General Electric Leadership Training Course, Cincinnati.
- Mueller-Eberstein, M. (2010). *Agility: Competing and winning in a tech-savvy marketplace* (Vol. 21). New York: John Wiley & Sons.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (5. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özden, Y. (1999). *Eğitimde yeni değerler* (2. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özel, M. (1996). *Yöneticilik dersleri*. İz Yayıncılık.
- Özevren, M. (1997). *Toplam kalite yönetimi: Temel kavramlar ve uygulamalar*. Alfa Yayınları.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Özkan, A. (2023). *Eğitimde vizyoner liderlik* (5. baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Quigley, J. (1998). *Vizyon: Oluşturulması, geliştirilmesi, korunması* (B. Çelik, Çev.). Epsilon Yayıncılık.
- Robbins, S. (2000). *Essentials of organizational behavior* (6th ed.). Prentice Hall.
- Sashkin, M. (1996). *The visionary leader: Trainer's guide*. Human Resource Development Press.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sekman, M., & Utku, A. (2017). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sollman, U., & Heinze, R. (1995). *Vizyon yönetimi*. Evrim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitabevi.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action; social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Turan, S., & Bektaş, F. (2014). Liderlik. In S. Turan (Ed.), *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama* (ss. 293-336). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Waitley, D. (1993). *Kazanmanın yeni dinamiği* (B. Çorakçı, Çev.). İnkılap Kitabevi.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri* (1. baskı). (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel, Çev.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yılmaz, A., & Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde vizyon ve yönetimi*. Detay Yayıncılık.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of*

fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Dergiler

- Akgemci, T., Çelik, A., & Ertuğrul, Ü. G. (2004). Vizyon sahibi örgütlerin özellikleri: Konya sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1-28.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 29(2), 185-206.
- Aksu, A. (2009). İlköğretim okullarında toplam kalite yönetimi ve vizyoner liderlik. *Eğitim ve Bilim*, 34(153), 99-116.
- 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.
- Ambe, I. M. (2010). Agile supply chain: Strategy for competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 4(1), 5-17.
- Anca-Ioana, M. (2019). A review of organizational agility concept and characteristics. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 28(1), 335-341.
- Asgarnezhad-Nouri, B., & Mir-Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15-46.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" ve "Liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 13-40.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7), 138-172.
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Basrı, S., & Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.

- Biçer, M. (2021). The advantage of being an agile organization in the pandemic crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2004). The vision thing: Without it you'll never be a world-class organization. *Leader to Leader*, (31), 21-28.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A., & Golabdoust, T. (2014). An analysis of organizational intelligence and organization agility status in Tehran University of Medical Sciences. *International Business and Management*, 9(2), 100-109.
- Brabet, J., & Klemm, M. (1994). Sharing the vision: Company mission statements in Britain and France. *Long Range Planning*, 27(1), 84-94.
- Bulut, Y., & Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Cegarra-Navarro, J.-G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.
- Cepeda, J., & Arias-Pérez, J. (2019). Information technology capabilities and organizational agility: The mediating effects of open innovation capabilities. *Multinational Business Review*, 27(2), 198-216.
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.
- Chamanifard, R., Nikpour, A., Chamanifard, S., & Nobarieidish, S. (2015). Impact of organizational agility dimensions on employee's organizational commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 4(1), 199-207.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *M@N@Gement*, 14(2), 120-156.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 139.
- Christian, P. H., Govande, V., Staehle, W., & Emory Jr, W. (1999). Advantage through agility. *IIE Solutions*, 31(11), 28-33.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, 128-152.

- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16, 105–118.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dwivedi, R. S. (2006). Visionary leadership: A survey of literature and case study of Dr APJ Abdul Kalam at DRDL. *Vision*, 10(3), 11-21.
- Ersan, E. (2020). Vizyoner liderlik özellikleriyle Mustafa Necati Bey. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 58-64.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 1-23.
- Friedman, H. H. (2020). Organizational agility, visionary leadership in the age of VUCA. *Visionary Leadership in the Age of VUCA*, 11, 1-35.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gerwin, D. (1987). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(1), 38-49.
- Gharleghi, E., Nikbakht, F., & Bahar, G. (2011). A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 117-124.
- Ghasemi, G. M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8(3), 443-451.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: The emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1992). The measurement of manufacturing flexibility. *European Journal of Operational Research*, 60(2), 166-182.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.

- Hayen, G. (1988). Change, challenge and continuity: An entrepreneurial vision from an electronics multinational. *International Journal of Technology Management*, 3(3), 263-271.
- Hicks, D. (1999). Visionary leadership: Choosing the future in schools. *Management in Education*, 13(3), 6-8.
- Holweg, M. (2005). The three dimensions of responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 603-622.
- Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: The development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10), 1573-1594.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of operations management*, 29(4), 343-355.
- İşcan, Ö. F., & Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve adalet algılarına etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1021-1032.
- Jajja, M. S., Chatha, K. A., & Farooq, S. (2018). Impact of supply chain risk on agility performance: Mediating role of supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 205, 118-138.
- Jorfi, H., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Surveying the relationship between organizational innovation and organizational agility at Ramin Power Station of Ahwaz. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2(10), 83-88.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2006). Follower effects in the visionary leadership process. *Journal of Business and Economics Research*, 4(5), 57-65.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kasap, G. C., & Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57-78.
- Kassim, N. M., & Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Keçecioglu, T., & Çiçek, A. (2012). Örgüt DNA'sına yerleşen yeni bir kavram ve marka: Örgütsel ve stratejik çeviklik (Örgütsel bağışıklık sistemini güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33(2), 295-308.
- Kim, M. J., & Kim, S. H. (2021). The effect of learning support leadership on learning agility and job satisfaction of organizational members. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 9(1), 152-161.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly*, 30(1), 14-36. USA: Sage Journals.

- Kundi, M., & Sharma, S. (2015). Efficiency analysis and flexibility: A case study of cement firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 221-234.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Chu, P. Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.
- Lipton, M. (1996). Demystifying the development of an organizational vision. *MIT Sloan Management Review*, 37(4), 82-92.
- Liu, H. M., & Yang, H. F. (2020). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(1), 58-75.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Yaghoubi, N. M. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Merritt, S., & DeGraff, J. (1996). The revisionary visionary: Leadership and the aesthetics of adaptability. *The Journal of Aesthetic Education*, 30(4), 69-85.
- Mohammadi, M., Nikpour, A., & Chamanifard, R. (2015). The relationship between organizational agility and employee's productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran). *JIEB*, 3, 66-70.
- Nabatchian, G., Moosavi, S. J., & Safania, A. M. (2014). Reviewing the relationship between organizational agility and job satisfaction staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran. *Resource*, 112, 38.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2000). An empirical examination of sourcing's role in developing manufacturing flexibilities. *International Journal of Production Research*, 38(4), 875-893.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: How to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Özeroğlu, E., & Koçyiğit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: Vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13-22.
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12-16.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management Science*, 20(2), 55-69.

- Raeisi, N., & Amirnejad, Q. (2017). Investigating the effect of organizational leadership on organizational agility: Mediating role of organizational commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 1154-1168.
- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: beyond lean?. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60.
- Sağır, M., & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal sermaye ve insan sermayesinin işletme performansına etkileri: Örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77.
- Sağır, M., & Oraç, E. (2020). Yapısal bilgi süreçleri, yapısal sermaye ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşim. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 110-136.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Small, M. H., & Chen, I. J. (1997). Economic and strategic justification of AMT inferences from industrial practices. *International Journal of Production Economics*, 49(1), 65-75.
- Şen, E., & İrge, N. T. (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Taylor, C., Cornelius, C. J., & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Tekin, Y., & Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Thornberry, N. (1997). A view about 'vision'. *European Management Journal*, 15(1), 28-34.
- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165-171.
- Wanasida, A. S., Benarto, I., & Sudibjo, N. (2021). The effect of millennial transformational leadership on it capability, organizational agility and organizational performance in the pandemic era: An empirical evidence of fishery startups in Indonesia. *Conference Series*, 3(1), 738- 753.
- Wang, Z., Pan, S. L., Ouyang, T. H., & Chou, T. C. (2014). Achieving IT-enabled enterprise agility in China: An IT organizational identity perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(1), 182-195.
- Wei, Y., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 49-70.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Zaheer, A., & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839.
- Zanjirchi, S. M., Jalilian, N., & Mirhoseini, A. (2017). Risk-Agility interactive model: A new look at agility drivers. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 690-711.
- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. (2002). Value chain flexibility: A dichotomy of competence and capability. *International Journal of Production Research*, 40(3), 561-583.

- Zhang, Q., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (2003). Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—A taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351-370.

Sempozyumlar

- Erçetin, Ş. (1997). *İlköğretim okullarında yöneticilerin vizyon geliştirmeye ilişkin tutumları*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla, İstanbul.
- Fidan, Y. (1998). *İşletme vizyonu ve stratejisi*. Konya: Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim-25 Aralık 1997). KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., & Felipe, C. (2015). *Information systems capabilities and organizational agility: Understanding the mediating role of absorptive capacity when influenced by a hierarchy culture*. Paper presented at the 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville, Spain.
- Schirmacher, A., & Schoop, M. (2018). Agility in information systems: A literature review on terms and definitions. Paper presented at the UK Academy for Information Systems, Portsmouth, UK.
- Schnackenberg, A., Singh, J., & Hill, J. (2011). Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework. Paper presented at the Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX, 7-21.

Tezler

- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaları üzerine bir araştırma* (Doktora tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, B. N. (2021). *Vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Savunma sanayi işletmelerinde bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyalçın, E. (2002). *İşletmelerde vizyon yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra AŞ'de bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi.
- Buck, C. A. (2004). *A case study of elementary school principals' perspectives on organizational vision* (Yayımlanmamış doktora tezi). Roosevelt University, The Faculty of The College Education.
- Can, N. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyon geliştirme rollerinin incelenmesi ve karşılaştırılması (Ankara ve Konya ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Damar, A. (2021). *Kobi'lerde örgütsel maharet ve çeviklik: Kültürlerarası karşılaştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Endeman, J. L. (1990). *Visionary leadership in superintendents and its effect on organizational outcome* (Doctoral thesis). University of La Verne.
- Eranıl, A. K. (2014). *Mesleki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ertuğrul, Ü. G. (2002). *Vizyon yönetimi ve Konya sanayi bölgesinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gagel, G. (2018). *The effects of leadership behaviors on organization agility: A quantitative study of 126 U.S.-based business units*. (Doktora tezi). Colorado State University, School of Education.
- Gül, R. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının algılanan kurum kimliği üzerine etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hüseyinov, V. (2010). *İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminde örgütsel atikliğin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşbilen, U. (2023). *Hizmetkar liderlik ve dönüşümsel liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve örgütlerin çeviklikleri üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kaçmaz, S. (2020). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olma yeterlilikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaslan, M. (2023). *Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü: Mısır şirketleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Keskin, M. B. (2007). *Öğrenen organizasyon olma sürecinde ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin vizyon geliştirme düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçer, M. C. (2021). *Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmenlerin işe tutkunlukları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin vizyoner liderlik davranışları ve okul kültürü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lemieux, C. J. (2000). *Perception of the visionary leadership of assistant principals in Georgia middle schools* (Doktora tezi). Georgia Southern University, The Faculty of The College Education, Georgia.
- Moye, D. C. (1996). *Identification of secondary principals' visionary leadership levels and their relationship with effective schools* (Doctoral thesis). The University of Alabama, The Faculty of The College Education, Birmingham, Alabama.
- Najrani, M. (2016). The effect of change capability, learning capability and shared leadership on organizational agility (Doktora tezi). Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology.
- Oğuz, A. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi (Batman ili örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Öksüz-Gül, F. (2020). *Yükseköğretimde örgütsel çeviklik: Akademik ve idari çalışanların üniversiteye ilişkin algı ve deneyimleri* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Öztürk, E. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin vizyoner liderlik özelliklerine sahip olmaları ve okul iklimi arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, Y. (2019). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonuna etkilerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tanrıbil, S. (2015). *Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve adalet algılarına etkisi: Erzurum ili bankacılık sektöründe yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma* (Doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility* (Doctoral dissertation). Pepperdine University.

Diğer

McKinsey Quarterly. (2017). ING's agile transformation.
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>



EK-1. ANKET FORMU

VİZYONER LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Bu anket, çalışanların vizyoner liderlik algılarının örgütsel çevikliğe etkisini ölçmek amacıyla bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden ve samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr
3. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim-Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. Yaşınız: ☐ 18-25 yaş ☐ 26-30 yaş ☐ 31-40 yaş ☐ 41-50 yaş ☐ 51 yaş ve üzeri
5. Çalıştığınız İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz:
☐ 0-1 yıl ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri

B. VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Soru	Lütfen, mevcut işinizde sizin bir üstünüz olan yöneticiniz/amirinize göre değerlendirmede bulunarak, boş bırakmadan işaretleme yapınız. 1:Kesinlikle Katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	Yöneticim/Amirim; iletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim/Amirim; konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim/Amirim; uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim/Amirim; duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim/Amirim; karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim/Amirim; son derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim/Amirim; taahhütlerini mutlaka yerine getirir.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim/Amirim; söz verdiği şeyleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim/Amirim; kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim/Amirim; karşısındakine güven verir.	1	2	3	4	5
11	Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim/Amirim; risk almayı sever.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim/Amirim; insanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim/Amirim; hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
15	Gelecek ilgili belirsizlikler yöneticimde heyecan ve çalışma azmi yaratır.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim/Amirim; insanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemsedğini hissettirir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim/Amirim; işi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim/Amirim; diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim/Amirim; işletme için öneminin farkındadır.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim/Amirim; kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.	1	2	3	4	5
21	Yöneticim/Amirim; insanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.	1	2	3	4	5
22	Diğer insanlar yöneticimin söylemek istediklerini zorlanmadan anlarlar.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim/Amirim; son derece belirgin önceliklere sahiptir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim/Amirim; grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim/Amirim; insanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.	1	2	3	4	5

C. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ

	Lütfen, Çalışmakta Olduğunuz İşletme ile İlgili Size En Uygun Gelen Seçeneği Boş Bırakmadan İşaretleyiniz.						
Soru	1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4:Katılıyorum	5:Kesinlikle Katılıyorum		
1	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.		1	2	3	4	5
2	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.		1	2	3	4	5
3	İşletmemizin ürünleri ve bu ürünlere ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.		1	2	3	4	5
4	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.		1	2	3	4	5
5	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.		1	2	3	4	5
6	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.		1	2	3	4	5
7	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.		1	2	3	4	5
8	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışı iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.		1	2	3	4	5
9	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.		1	2	3	4	5
10	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.		1	2	3	4	5
11	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.		1	2	3	4	5
12	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.		1	2	3	4	5
13	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.		1	2	3	4	5
14	İşletmemizin yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.		1	2	3	4	5
15	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.		1	2	3	4	5
16	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.		1	2	3	4	5
17	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.		1	2	3	4	5