



**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**VİZYONER LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Burak Nedim Aktaş
1250D91206**

İstanbul, Temmuz 2021



**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**VİZYONER LİDERLİK VE YENİLİKÇİ İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
SAVUNMA SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Burak Nedim Aktaş
1250D91206**

Danışman: Prof. Dr. Beliz Ülgen

İstanbul, Temmuz 2021

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Beliz Ülgen'e teşekkürü bir borç biliyorum. Araştırmanın gelişmesine değerli katkılar sunan ve beni destekleyen Prof. Dr. Ahu Tuğba Karabulut ve Doç. Dr. Elif Güneren hocama, ayrıca süreç içerisinde desteklerini her zaman hissettiğim ve her konuda yardımcı olmaktan geri durmayan Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği yönetici ve çalışanları, İstanbul Ticaret Üniversitesi kütüphanesi yönetici ve çalışanları, Dr. Ahmet Erkasap, Dr. Seda Muradoğlu ve Dr. Mustafa Koçak olmak üzere doktora öğrencisi tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Analiz çalışmalarında bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana destek veren Ali Mertcan Köse hocama emekleri için teşekkür ederim.

Tezimin tamamlanması için değerli katkılarını esirgemeyen, çalışmanın anketlerine titizlikle cevap veren katılımcılara ve bu ortamı sağlayan firma yöneticilerine ayrıca teşekkür ediyorum.

Son olarak tabii ki, manen desteklerini hep yanımda hissettiğim, yorulduğum günlerde bana dayanak olan değerli büyüğüm S. Saki beyefendiye, çok değerli annem ve eşime sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

ÖZET

Günümüz iş dünyası kavram ve uygulamaları ve buna bağlı olarak yapılan akademik çalışmalar ciddi bir değişim ve dönüşüme uğramaktadır. Özellikler yaklaşımı ile başlayan “tek tipçi” liderlik araştırmaları, bugün birçok liderlik kuram ve çalışmaları ile devam etmektedir. Benzer şekilde, “insan kaynağı” konusu ilk defa davranışsal teori ile önem kazanmış ve daha sonra günümüze kadar gelen süreçte birçok kavram, yöntem ve uygulamanın konusu haline gelmiştir. İşletmelerin rekabet edebilmelerinin belki de en önemli unsuru olan insanın daha verimli çalışması için birçok yeni uygulama gündeme gelmiştir. Buna paralel olarak, işletmelerin bu hızlı değişim ve dönüşüm sürecine aynı hızla uyum sağlayabilmeleri ve cevap verebilmeleri çeviklik kavramını ön plana çıkarmıştır. Yeterince çevik olmayan ve gelişimi takip edemeyen işletmeler ise rekabetin gerisinde kalarak yok olma ile yüz yüze gelebilmektedirler.

Tüm bunların ışığında bu araştırma, Türkiye savunma sanayinde vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Ayrıca çalışmada, vizyoner liderliğin yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerinde etkisi incelenmiştir. Yapılan ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucunda konu ile birebir örtüşen başka bir araştırma yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Araştırma, Türkiye’de son dönemde hızla gelişen savunma sanayinde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli işletmede, 498 beyaz yakalı personel ve takım lideri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçüm için kullanılan anketlerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, her bir kavramsal yapıya ait boyutların korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak, hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; Türkiye savunma sanayinde, vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgüt çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır. Bunun yanında, vizyoner liderliğin yenilikçi insan kaynakları uygulamaları üzerinde istatistiksel anlamda etkisi olduğu doğrulanmıştır. Araştırmanın hem yönetsel anlamda hem de bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar için önemli bir ön adım niteliğinde olduğu ve sektöre farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Yenilik, Çeviklik, Liderlik, Vizyoner Liderlik, İnsan Kaynakları, Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Çeviklik, Savunma Sanayi

ABSTRACT

Today's business concepts, practices and academic studies have been undergoing a serious process of change. Starting with the trait theory, leadership research continues today with many different theories and studies. Similarly, the subject of human resources has gained importance with the behavioral theory and has become the subject of many theories, models, and practices. Effective human resources practices have come to the fore in order for organizations to be more competitive. On the other hand, the fact that organizations can adapt and respond to the rapid change and transformation at the same speed has brought out the concept of agility. Organizations that are not agile and able to catch up with the change speed can fall behind the competition and may face extinction.

In the light of this perspectives, this research is purposed and was conducted to reveal the effect of visionary leadership and innovative human resources management practices on organizational agility in the defense industry of Turkey. Also, the effect of visionary leadership on innovative human resource management practices was examined. As a result of literature review, any research that was conducted with the same subject was not observed.

The research was carried out on 498 white-collar staff and team leaders which work for 10 large-scale companies operating in rapidly developing defense industry of Turkey. The reliability and validity of the questionnaires were analyzed, and correlation analyzes of the dimensions of each subject were conducted. Finally, regression analysis was applied to test the hypotheses.

According to the findings, it was concluded that visionary leadership and innovative human resources management practices have a highly positive effect on organizational agility. In addition, it has been verified that visionary leadership has a highly positive effect on innovative human resources practices. The research is considered to be a preliminary step for both managerial practices and future studies and will bring a different perspective to the sector.

Keywords: Vision, Innovation, Agility, Leadership, Visionary Leadership, Human Resources, Innovative Human Resources Practices, Organizational Agility, Defense Industry

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. VİZYONER LİDERLİK	5
1.1. VİZYON KAVRAMI	6
1.1.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve	6
1.1.2. Vizyonun Özellikleri	8
1.1.3. Vizyonun İletilmesi.....	10
1.1.4. Vizyon ile İlişkili Kavramlar	11
1.2. VİZYONER LİDERLİK, ÖZELLİKLERİ VE İLGİLİ KURAMLAR	12
1.2.1. Vizyoner Liderlik Tanımı.....	12
1.2.2. Vizyoner Liderlerin Özellikleri	15
1.2.3. Vizyoner Liderlik Model ve Kuramları	21
2. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI	34
2.1. YENİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ	34
2.2. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI	37
2.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım	38
2.2.2. Yenilikçi Uygulamaların Gelişim Süreci	41
2.2.3. Yenilikçi Uygulamaların Benimsenme Sebepleri.....	43
2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçi Uygulamalar.....	47
2.2.5. Örgütlerde Yenilikçiliğe Etki Eden İnsan Kaynakları Uygulamaları	56
2.2.6. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları	61
2.2.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları (e-İKY).....	64
3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK.....	68
3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TANIM	68
3.2. ÇEVİK ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ	74
3.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK MODEL VE KURAMLARI	81
3.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI	99

3.3.1. Yetkinlik	99
3.3.2. Esneklik.....	101
3.3.3. Cevap Verme.....	102
3.3.4. Hız	104
4. YÖNTEM	106
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	107
4.2. ARAŞTIRMA SORULARI	108
4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	108
4.6. HİPOTEZLER	109
4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	110
4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	112
4.7. PILOT ÇALIŞMA	113
5. BULGULAR VE TARTIŞMA	116
5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	116
5.2. FAKTÖR ANALİZİ.....	118
5.2.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	119
5.2.2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	121
5.2.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi	122
5.3. KORELASYON ANALİZİ	124
5.4. REGRESYON ANALİZİ.....	128
5.4.1. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma	129
5.4.2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma	135
5.4.3. Vizyoner Liderliğin Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma	142
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	148
KAYNAKÇA	155
EKLER	185
EK.1 ÜST YAZI	185
EK.2 KİŞİSEL BİLGİLERİ İÇEREN SORULAR	186
EK.3 VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ	187
EK.4 YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ	189
EK.5 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ	190

KISALTMALAR LİSTESİ

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

SASAD: Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçıları Derneği

OECD: Organization for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

KVKK: Kişisel Verileri Koruma Kanunu

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

YPİS: Yüksek Performanslı İş Sistemi

E-İKY: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖÇ: Örgütsel Çeviklik

VL: Vizyoner Liderlik

FTP: File Transfer Protocol (Dosya Aktarım Protokolü)

PDM: Product Data Management (Ürün Veri Yönetimi)

HTTP: Hyper Text Transfer Protocol (Üstün Metin Transfer Protokolü)

BT: Bilgi Teknolojileri

BS: Bilgi Sistemleri

e-posta: Elektronik Posta

Akt. : Aktaran

vd. : ve diğerleri

vb. : ve benzeri

vs. : vesaire

ör. : Örneğin

s. : Sayfa

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Bilimsel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Karşılaştırması	14
Tablo 2. Westley ve Mintzberg'in Vizyoner Lider Sınıflandırması	22
Tablo 3. İKY'nin vizyon oluşturma, içerik seçimi ve uygulamasındaki rolü.....	29
Tablo 4. Agarwala'nın Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları	49
Tablo 5. Yüksek Performanslı İş Sistemi Uygulamaları	57
Tablo 6. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları	58
Tablo 7. Geleneksel ve Çevik İşletmeler Arasındaki Genel Farklılıklar	75
Tablo 8. Çevik Bir Örgütün Özellikleri.....	78
Tablo 9. Çevik Bir İşletmenin Özellikleri.....	80
Tablo 10. Çeviklik Odaklı Anlayış ve Davranışlar	88
Tablo 11. Üç Farklı Alanda Örgütsel Çeviklik	97
Tablo 12. Nicel Araştırma Yöntemi	106
Tablo 13. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	114
Tablo 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	115
Tablo 15. Yenilikçi İKY Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	115
Tablo 16. Sosyodemografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi	116
Tablo 17. Katılımcıların Sorulara İlişkin Ortalama Algı Düzeyleri.....	117
Tablo 18. Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	120
Tablo 19. Vizyoner Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi	121
Tablo 20. Yenilikçi İKY Ölçeği Güvenirlilik Analizi	122
Tablo 21. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi	122
Tablo 22. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Güvenirlilik Analizi	124
Tablo 23. Vizyoner Liderlik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi	125
Tablo 24. Yenilikçi İKY Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi.....	126
Tablo 25. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi.....	127
Tablo 26. Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi	129
Tablo 27. Vizyoner liderlik alt boyutlarının yetkinlik üzerindeki etkisi	130
Tablo 28. Vizyoner liderlik alt boyutlarının esneklik üzerindeki etkisi	131
Tablo 29. Vizyoner liderlik alt boyutlarının cevap verme üzerindeki etkisi	131
Tablo 30. Vizyoner liderlik alt boyutlarının hız üzerindeki etkisi	132
Tablo 31. Yenilikçi İKY'nin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisi	135

Tablo 32. Yenilikçi İKY alt boyutlarının yetkinlik üzerindeki etkisi	138
Tablo 33. Yenilikçi İKY alt boyutlarının esneklik üzerindeki etkisi	139
Tablo 34. Yenilikçi İKY alt boyutlarının cevap verme üzerindeki etkisi	140
Tablo 35. Yenilikçi İKY alt boyutlarının hız üzerindeki etkisi	141
Tablo 36. Vizyoner liderliğin Yenilikçi İKY üzerindeki etkisi	142
Tablo 37. Vizyoner liderlik alt boyutlarının farkındalık üzerindeki etkisi	143
Tablo 38. Vizyoner liderlik alt boyutlarının yürütme üzerindeki etkisi	143
Tablo 39. Vizyoner liderlik alt boyutlarının sonuçların tatmini üzerindeki etkisi	144
Tablo 40. Hipotezlere Ait Genel Sonuçlar	147



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Westley ve Mintzberg Vizyoner Liderlik Tipolojisi.....	21
Şekil 2. Fechter ve Horowitz Vizyoner Liderlik Modeli	24
Şekil 3. Vizyoner Liderlik ve Sürdürülebilir İş Performansı İlişki Modeli	31
Şekil 4. Yenilikçi İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki	51
Şekil 5. İnovasyonu ve Yaratıcılığı Teşvik Eden İK Yönetimi	59
Şekil 6. Kaos ve Düzen Anlamında Çeviklik	82
Şekil 7. Sharifi ve Zhang'ın Kavramsal Çeviklik Modeli	83
Şekil 8. Çevikliğin Dört Boyutu: Sistem Perspektifi	85
Şekil 9. Crocitto ve Youssef – Örgütsel Çeviklik Modeli.....	89
Şekil 10. İK'nın Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Kavramsal Model.....	92
Şekil 11. Çevik Üretim Referans Modeli	94
Şekil 12. Değişime Dayalı Çeviklik Modeli	94
Şekil 13. Araştırmanın Kavramsal Modeli	109

GİRİŞ

Uzun yıllar sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmaların konusu olan liderlik, son döneme kadar klasik anlayışın hâkim olduğu alışlagelmiş tarzların etkisi altında incelenmiştir. Ancak, teknoloji ve iletişim çağı ile beraber yaşanan kritik değişimler liderlik konusunda da önemli değişimlere sebep olmuştur. Bu süreçte, bir yandan liderlerden örgütsel başarıyı yakalaması beklenirken, öte taraftan yaşanan bu değişimi yönetmesi beklenmektedir. 1980'lere uzanan döneme kadar araştırmacılar, davranışçı yaklaşımın etkisinde liderlik özelliklerini, kişi-odaklı ve iş-odaklı eksen etrafında tanımlamaya çalıştılar. Ancak, 80'li yıllar itibari ile özellikle teknoloji ve iletişim alanında yaşanan hızlı değişim, dönüşümcü ve karizmatik liderlik modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu liderlik modellerinde, vizyona yapılan vurgu ilgi çekmiş, ancak kavram bir süre dönüşümcü ve karizmatik liderlik altında bir boyut olarak incelenmiştir. Sashkin (1988), vizyonun her ne kadar farklı liderlik tarzlarının önemli bir özelliği olsa da ayrıca incelenmesi gerektiğini ve vizyoner lider kavramını gündeme getirmiştir. Vizyoner lideri ise, "gerçekçi bir vizyon ortaya koyan, bunu takipçilerine ileten ve içselleştirilmesini sağlayan, vizyonun gerçekleşmesine giden tüm süreçlerin takipçisi" olarak tanımlamıştır.

Değişimin etkisi altına giren diğer bir konu ise insan kaynakları yönetimidir. İlk zamanlarda, personel yönetimi olarak işletilen süreç, çalışanların işe alımı, kayıtlarının tutulması ve maaş ödemeleri gibi görece basit uygulamalar şeklinde ele alınmıştır. Ancak, insan kaynaklarının öneminin giderek arttığı, hatta en önemli rekabet avantajı haline geldiği günümüzde, geleneksel yöntemler yetersiz kalmış, çalışanlara yönelik birçok farklı uygulama gündeme gelmiştir. Örgütler, insan kaynağını elde tutabilmek için çalışan motivasyonu, öneri ve ödül sistemleri, personel güçlendirme, takım çalışması, eğitim ve gelişim gibi daha birçok yenilikçi uygulamalar benimsemişlerdir.

Yönetim ve organizasyon alanında, üretim süreci ile başlayan ve daha sonra örgütün diğer kademelerinde ele alınan diğer önemli bir konu örgütsel çeviklik olmuştur. Örgütlerin, yaşanan hızlı değişimden haberdar olabilmesi, değişimi yönetebilmesi ve değişimden avantajlı bir şekilde çıkması çeviklik konusunu ön plana çıkarmıştır. Çeviklik, organizasyon süreçlerinde, esneklik, yetkinlik, hız ve cevap verme gibi geleneksel yöntemlerden ayrılan, rekabetçi bir takım örgüt özelliklerine vurgu yapmaktadır. Hatta öyle ki birçok araştırma, çevikliğin örgütlerde bir tercih değil zorunluluk olduğunu ileri sürmektedir.

Bu bilgiler ışığında bu çalışma, vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile hazırlanmıştır. Ayrıca, vizyoner liderliğin yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Vizyoner liderlik konusunda, Sashkin (1996) tarafından geliştirilen model referans alınmıştır. Bu doğrultuda kavram; iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak alt boyutları altında incelenmiştir. Yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları konusunda, Agarwala'nın (2003) çalışması temel alınarak, konu farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini şeklinde üç boyutta incelenmiştir. Örgütsel çeviklik konusunda ise, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik modeli kullanılmış ve çeviklik; yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız olarak dört boyutta ele alınmıştır. Özetle, araştırmada kullanılan kavramsal yapılar; vizyoner liderlik, yenilikçi İKY uygulamaları ve örgütsel çevikliklerdir. Vizyoner liderlik ve yenilikçi İKY uygulamaları araştırmada bağımsız değişken, örgütsel çeviklik ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma, Türkiye'de son yıllarda sayısı ve önemi gittikçe artan savunma sanayinde, 250 ve üzeri personel çalıştıran ve net satış hasılatı (ciro bedeli) yüzyirmi-beş milyon TL üzeri olan büyük ölçekli işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analiz biriminde yer alan işletmelerin çalışanları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek, vizyoner liderlik tarzı ve firmaların yenilikçi insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiş ve bu iki değişkenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Çalışma, maliyet ve zaman gibi unsurlar açısından sınırlandırılmış, sadece savunma sanayi firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. KOSGEB'in, 30.4.2018 tarihli yayınladığı yeni yönetmeliğe göre, yıllık 250 ve üzeri çalışan istihdam eden ve net satış hasılatı (ciro bedeli) yüz yirmi beş milyon TL olan işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir (KOSGEB, 2018). Araştırmada, savunma sanayi sektöründeki işletmelerde, vizyoner liderlik ve yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi üzerinde çalışılmış ve elde edilen sonuçların bu evren çerçevesinde yorumlanarak benzer araştırmaların tümünde yakın sonuçlar elde edileceği varsayılmıştır.

Savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalarda, değişik statü ve unvan-daki kadın ve erkek işgörenlerin farklı tarzda bir davranış sergileyebilecekleri ihmal edilmiş, cinsiyet ve yönetim düzeyleri etkisinin sabit olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların farklı kültürel özelliklere sahip olmalarının ölçülen değişkenler açısından önemli bir etki doğurmayacağı varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların zekâ seviyelerindeki farklılıkların araştırma bulgularını ve ölçülen değişkenleri olumsuz etkilemeyeceği varsayımı yapılmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği firmaların isimleri ve istihdam rakamları stratejik öneme sahip olmaları sebebi ile Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında gizli tutulmuştur. Çalışma, 23 büyük ölçekli işletme içerisinde en çok istihdam ve yıllık ciroya sahip 10 işletme üzerinde gerçekleşmiştir. “Evren ve Örneklem” başlığı altında bu kısım daha detaylıca anlatılmıştır. Bunun dışında yer alan temel verilere dair tüm bilgiler, Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) bünyesinde her yıl yayınlanan detaylı raporlarda mevcuttur.

Araştırmada ilk üç bölüm; vizyoner liderlik, yenilikçi İKY uygulamaları ve örgütsel çeviklik konularında derinlemesine literatür taraması sonucu, üç kavramsal yapının tanımı, çerçevesi, gelişimi, kuramları ve önceki çalışmalar hakkında geniş bilgi vermektedir. Dördüncü bölüm; hipotezler, çalışmanın modeli, evren ve örneklem ve ölçüm araçları hakkında bilgiler içermektedir. Çalışmanın beşinci bölümünde, demografik değişkenlere ait analiz sonuçları, korelasyon ve regresyon

analiz bulguları ve tartışma, son bölüm de ise analiz sonuçları hakkında değerlendirme ve araştırmacının önerileri yer almaktadır.



1. VİZYONER LİDERLİK

Sosyal bilimlerin uzun yıllardır süre gelen çalışmalarında en çok tartışılan konularından birisi olan liderlik, her dönemin sosyal, siyasi, kültürel ve ekonomik gelişmelerine göre farklılık göstermiş, içinde bulunduğu dönemin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde hayat bulmuştur (Gürer, 2019). Teknolojik değişim ve dönüşüm, küreselleşen dünya ve buna bağlı artan rekabet, ihtiyaç ve taleplerde yaşanan hızlı değişimler gibi birçok modern dönemi ilgilendiren konular farklı yönetim ve organizasyon sistemlerini de beraberinde getirmiştir. Zira yaşanan bu değişim ve dönüşüm geleneksel yöntemleri yetersiz hale getirmiştir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Örgüt yönetiminde, bu yeni dönemle birlikte yaratıcılık, katılımcılık, şeffaflık, vizyon, takım çalışması, toplam kalite yönetimi, swat analizi gibi daha sayılabilecek birçok yeni konu gündeme gelmektedir. Dolayısı ile bu dönem ile birlikte meydana gelen gelişmelere bağlı olarak birçok yeni liderlik modeli de ortaya çıkmıştır (Değirmenci, 2012). Liderlik araştırmasındaki kilit soru; liderleri, takipçileri harekete geçirmede ve motive etmesinde neyin etkili kıldığıdır. Yani, liderleri ortak hedefleri takip etmeleri için takipçilerini etkilemede başarılı kılan nedir? (Van Knippenberg ve Stam, 2014).

Vizyoner liderlik, en umut verici liderlik yaklaşımlarından biri olarak tanımlanmıştır. İlham veren bir vizyonu ifade etmek, birçok deneysel çalışmanın temeli olan ve 1980'lerden başlayarak günümüze kadar gelen liderlik literatüründe tartışmasız en önemli perspektif olan karizmatik-dönüşümcü liderlik teorisinin merkezi bir unsurudur (Kearney, Shemla, van Knippenberg ve Scholz, 2019).

Çalışmanın bu bölümü, vizyoner liderlik konusunda derinlemesine literatür taraması sonuçlarını içermektedir. Vizyon kavramının tanımı, ilgili kavramlarla ilişkisi ve özellikleri hakkında bilgi verilmiş, daha sonra vizyoner liderlik tanımı ve kavramsal çerçevesi, özellikleri ve kavram üzerine geliştirilen kuram ve modeller detaylıca incelenmiştir.

1.1. VİZYON KAVRAMI

Yönetim ve organizasyon uygulamalarında modern dönem öncesinde sosyal bir kavram olarak kabul edilen vizyon, siyasi ve dini liderlikte yaygın olarak kullanılmış, ancak liderlik teorilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak, 20. yüzyılın son yıllarında artık bir örgüt kavramı olarak karşımıza çıkmıştır. “Vizyoner liderlik” veya “vizyoner örgütler” gibi modern örgüt kavramları da aynı dönemde dikkate alınmaya başlanmış ve çokça araştırmanın konusu olmuştur (Suranga, 2014).

1.1.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve

İşletmeler; ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, siyasi öncelikler, rekabetçi talepler, yüksek girdi maliyetleri ve küreselleşme ile karakterize edilen ve hızlı değişen bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Hızlı değişen çevresel faktörlerden etkilendikleri için, stratejik yönlerini sayısız fırsat ve tehditler çerçevesinde sürekli olarak kontrol altında tutmaları gerekmektedir. Etkili bir stratejik yönetim, bu dinamik ortamda büyümek için çok önemlidir. Vizyon ise stratejik olarak yön sağlamada kritik unsurlardan birisidir (Walt, Kroon ve Fourie, 2004). Vizyon, "görmek" anlamına gelen Latince bir kelimeden türemiştir (Bareket, 2012). Conley (1996), bir örgütte çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi gereken değerler, inançlar, amaçlar ve hedefler üzerinde açık bir anlaşmaya vardıklarında, vizyonun var olduğunu vurgulamıştır. Daha basitçe, vizyon için “dâhili bir pusula” tanımlaması yapmıştır (Akt. Lashway, 1997).

Vizyon geleceğe dair yapılması planlanan örgütsel faaliyetlerin değerlendirilmesi, tanımlanması, takipçilere açıklanması, iletilmesidir. Ancak, vizyon olarak ortaya konan gelecek tasvirinin her zaman başarıya ulaşması mümkün değildir (Acar ve Acar, 2019). Vizyon, gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek, şimdiki zamandan daha iyi, daha başarılı veya daha arzulanan bir hedeftir (Nanus, 1992). Kotter (1996) vizyonu, “insanların geleceği neden yaratmak için çabalamaları gerektiğine dair örtük veya açık yorumlarla geleceğin resmini ifade eden unsur” olarak tanımlamıştır (s.68). Vizyon, doğası gereği iletişimsel bir eylemdir. Aslında şu anki gerçekliğe dayanan vizyon, bugünden farklı bir gelecek ile ilgilidir (Douglas, Burtis ve Pond-Burtis, 2001). Dinçer’e (1998) göre vizyon, örgütlerin geleceğe

ilişkin idealleri ve önceliklerini kapsayan, bir dizi ilke ve değeri içinde barındıran, örgütü özel ve tek kılan bir tasvirdir. Vizyon, çalışanları motive etmek, uzun vadeli ortaklıklar oluşturmak, uygun kaynakları üretmek ve örgütün zaman içinde değişimini sağlamak için bir araçtır (Bareket, 2012).

Vizyon, bir bütünün (grup, örgüt, toplum vs.) gelecekteki görüntüsü olarak tanımlanmıştır. Vizyonlar, örgütlerde arzu edilen sonuçlar ve bu anlamda bir tür hedef olarak kabul edilebilir. Örgütün diğer hedeflerinden farklı, daha uzun vadeli ve soyutlurlar, ancak mutlaka ulaşılabilir olmaları gerekmez. Hedefler hiyerarşisi bağlamında değerlendirildiğinde, vizyon, alt düzey hedeflerle hiyerarşik olarak ilişkili olan ancak yüksek düzeyli bir hedeftir (Stam, Lord, Knippenberg ve Wisse, 2014). Vizyon, örgütlerin gelecekteki koşulları nasıl göreceğinin kapsamlı bir resmidir. Paylaşılan bir vizyonun geliştirilmesi, her insan kaynağını takdir etmenin önemli bir yönüdür (Prestiadi, Zulkarnain, & Sumarsono, 2019).

Örgütsel vizyon literatürünün incelenmesi, yaygın olarak ele alınan şu üç temayı ortaya çıkarmıştır (Foster ve Akdere, 2007):

- *Vizyon oluşturma süreci:* Vizyon oluşturma, zaman ve düşünce gerektiren bir durumdur. Bazıları vizyonun geliştirildiğini iddia ederken, diğerleri vizyonun örgüt içinde var olduğunu, fakat keşfedilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Ancak, her iki durumda da, bir oluşturma, ortaya çıkarma süreci söz konusudur. Benzer şekilde, Lashway (1997), bazı araştırmacıların, vizyonun tek seferlik bir olaydan çok evrimsel bir süreç olduğunu, sürekli düşünme, eylem ve yeniden değerlendirme gerektiren bir süreç olarak değerlendirdiğini vurgulamıştır.
- *Vizyon içerik seçimi:* İçerik seçimi oldukça önemli bir adımdır. Örgütsel değerleri, eylem odaklı, uzun vadeli ve amaca yönelik terimlere dönüştürme sürecidir. Vizyon içeriğinin örgütün değerlerini, ilkelerini ve felsefesini yansıttığından emin olunmalıdır.
- *Vizyon uygulaması:* Örgütlerde, vizyon ifadesi toplantı odasının duvarını süsleyen veya web sitelerinde ve pazarlama materyallerinde görünen bir söylem olarak kalmamalıdır. Vizyon, çalışanlar ve bir bütün olarak örgüt

için anlam ifade etmeli, tutumlar ve davranışları değiştirmelidir. Bireysel vizyon algısı oldukça önemlidir, zira vizyonu fiilen eyleme geçirenler örgüt içindeki bireylerdir.

1.1.2. Vizyonun Özellikleri

Vizyonun sahip olması gereken farklı özellikleri üzerinde birçok önerme yapılmışsa da yaygın olarak paylaşılan bazı özellikler tanımlanabilmektedir. Bu özellikleri; kısalık, açıklık, geleceğe yönelik, istikrarlı, zorlayıcı, soyutluk, caziplik ve ilham vericilik şeklinde sıralamak mümkündür (Kantabutra, 2008; 2006; Baum, Locke ve Kirkpatrick, 1998). Kantabutra (2008), vizyonun bu özelliklerini şu şekilde açıklamıştır:

- Bir vizyon kısa olmalıdır, ancak kısalık, vizyonu kesin olarak ifade etme çabasını engellememelidir; aynı zamanda anlaşılacak ve kabul edilecek şekilde açık ve kesin olmalıdır.
- Açıklık, kapsayıcı hedefleri herkes için anlaşılır kılar.
- Geleceğe yönelik oryantasyon, vizyonun, örgütün uzun vadeli hedefine ve içinde yer aldığı çevreye odaklanması anlamına gelir. Geleceğe doğru yol göstermelidir.
- İstikrar ise vizyonun pazardaki veya teknolojiye bağlı değişimden etkilenmeyecek kadar genel ve soyut olması gerektiği anlamına gelir.
- Zorlayıcı olması, bireyleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya, onları arzu edilen bir sonuç için çalışmaya motive etmesidir.
- Soyutluk, belirli bir başarının aksine genel bir fikrin temsili, tek seferlik bir hedef anlamına gelir.
- Arzu edilebilir veya ilham verici olması için, bir vizyon, takipçiler için üzerinde çalışmaya değer bir ideali temsil etmelidir. Takipçiler vizyonu çekici bir hedef olarak algılamazlarsa, onu başarma olasılıkları düşüktür.

Tağ (2011) ise, etkin bir vizyonun özelliklerini derlediği makalesinde başarılı ve etkin bir vizyonun özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir: (1) Tepe kademenin bir

temennisi değil tüm paydaşlarca anlaşılmalı ve benimsenmeli, kısa, öz, açık, anlaşılır ve geleceğe dönük olmalıdır. (2) Başarılı bir vizyon ifadesi, öğrenmeyi, zorlukları fırsat görmeyi ve gelişimi vurgulamalıdır. (3) Vizyon gerçekçi olmalıdır. Mevcut durum analizi çok iyi yapılmalı buna göre varılacak nokta tespiti ortaya konmalıdır. (4) Vizyona ulaşmada kısa ve uzun vadede performans ölçütleri kullanılmalı ve sürekli denetim yapılmalıdır.

Bir örgütte vizyon, örgüte yol gösteren ve bir amaç belirleyen unsurdur. Bu özelliği ile vizyon, örgütsel amacı desteklemeyen girişimler için aşırı kaynak kullanımından kaçınmaya yardımcı olmaktadır (Foster ve Akdere, 2007). Öte yandan, yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeler paralelinde birçok faktör, potansiyel olarak örgüt performansını etkilemektedir ve araştırmacılar tarafından dikkate alınması elzemdir. Bunlara “*vizyonun gerçekleşme faktörleri*” adı verilmektedir. Bu faktörlere verilen önem arttıkça güçlü bir vizyon oluşacak ve güçlü bir vizyon örgütsel performansı artıracaktır. Bunun yanında güçlü vizyon, takipçilerin daha verimli çalışmasını ve daha yüksek iş memnuniyetini beraberinde getirecektir. Vizyonu gerçekleştirme faktörleri şu şekildedir (Kantabutra & Avery, 2010):

- Vizyonun iletilmesi,
- Örgütsel süreçlerin ve sistemlerin vizyona uygun olarak düzenlenmesi,
- Vizyona ulaşmak için takipçileri harekete geçirme,
- Takipçilerin motive edilmesi.

Liderler, örgütü yönlendirebilen ve net hedeflere ulaştırabilen bir vizyona sahip olmalıdır. Bir vizyon oluşturabilmek için ise en az üç unsur vardır; ilki ulaşılabilecek uzun vadeli hedefleri belirlemek, ikincisi beklenen geleceğin net bir resmini sağlamak ve üçüncüsü, birlikte izlenecek ve mutabık kalınan değerleri ortaya koymak (Prestiadi vd., 2019). Diğer bir görüşe göre, örgüt vizyonu üç ana faktörden oluşmaktadır. Bunlar: (Collins ve Porras, 1989, akt. Foster ve Akdere, 2007):

- Örgüte ait yol gösteren inanç ve ilkeleri,
- Bu inançlardan doğan kalıcı bir örgütsel amaç,
- Organizasyonu bu amaca ulaşmaya doğru hareket ettirirken örgütsel amaç ile tutarlı olan bir misyon.

Larwood, Falbe, Kriger ve Miesing (1995), üst düzey yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yöneticilere firmalarının vizyon cümlesinin neyi ifade ettiği ve neleri içide barındırdığına dair bir liste sunmuşlardır. Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan sonuçlarda vizyon; liderliğin ürünü, stratejik, uzun vadeli, amacı olan, eylem ve sonuç odaklı, rekabete duyarlı, odaklanmış, esnek ve planlanmış olmalıdır. Diğer taraftan, Chew ve Chong'a (1999) göre bir vizyon, bir bütün olarak örgütün gelecekteki resmine çevrilmiş tutarlı ve bütünleştirici hedefler, stratejiler ve eylem planlarından oluşmalıdır. Vizyon, örgütün temel değerlerini ve amaçlarını yansıttığı için genel olarak örgütün ne olması gerektiğini netleştirmelidir. Aynı zamanda yönetimin, çalışanların ve diğer paydaşların isteklerini yansıtmalıdır.

1.1.3. Vizyonun İletilmesi

Vizyonun kendisi kadar takipçilere nasıl iletileceği de tartışılan konular arasındadır. Zira vizyonun doğru iletilmesi, takipçilerin o vizyona adaptasyonu, motivasyonu ve aynı zamanda vizyonun gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir. Vizyon tek başına yeterli değildir; geleceğe ait çizilen resmin netliği, ancak bu resmin açık bir anlamı olduğu ölçüde örgüte ve çalışanlara fayda sağlamaktadır. Aksi takdirde sadece kelimelerden ibaret bir retorik olarak kalacaktır (Carton, Murphy ve Clark, 2014).

Vizyon iletişiminin, vizyonu gerçekleştirmeye yönelik davranış üzerindeki etkisine "vizyon takibi" denmektedir. Diğer bir ifade ile vizyonla hiyerarşik olarak ilişkili olan hedefe yönelik eylemi vizyon takibi kavramı açıklamaktadır. Vizyon takibi örgütlerde bireysel veya kolektif gerçekleşebilmektedir. Her ne kadar bireysel vizyon takibi, vizyonun gerçekleşmesi anlamında kritik bir unsur olsa da vizyoner liderlerden beklenen örgütlerde kolektif bir vizyon anlayışı ve takip başarısını yakalamalarıdır. Bu noktada üzerinde durulması gereken bir başka husus da vizyon içeriği ile vizyon iletişimi arasındaki ayrımdır. İçerik, vizyonun kendisinde gömülü olan bilgiyi ifade eder: *Ortak geleceğin bir resmidir*. İletişim ise, takipçileri vizyonun geçerli ve değerli olduğuna ikna etmek amacıyla bir vizyonun ifade edilmesidir (Stam vd., 2014).

Doğru bir vizyon iletişimi, takipçilerin vizyon ile özdeşleşmelerini, daha etkili çalışmalarını, çalışmalarını daha anlamlı ve liderlerini daha karizmatik olarak algılamalarını, en nihayetinde daha iyi performans göstermelerini sağlamaktadır (Kirkpatrick ve Locke, 1999).

1.1.4. Vizyon ile İlişkili Kavramlar

Vizyon kavramı, günümüzde yöneticiler veya yönetim danışmanları tarafından tam olarak anlaşılamamıştır. Vizyonu, diğer ilgili kavramlar olan görev, değer, inanç, prensip ve strateji terimlerinden ayırmakta büyük zorluk çekilmekte, yönetim literatüründeki açık önemine rağmen, halâ genel olarak mutabık kalınan bir şekilde tanımlanamamaktadır (Kantabutra ve Avery, 2010). Aslında, örgütlerde misyon, değerler, amaçlar gibi kavramlar vizyonun bir bileşkesidir. Misyon, işletmelerde var olma nedenini belirtirken, amaçlar elde edilmek isteneni, değerler ise hedefe ilerlerken neyin önemli olduğunu ifade etmektedir. Dolayısı ile bu kavramlar aslında birbirinden oldukça farklı anlamlar taşıırken, birlikte vizyonu oluşturan birer bileşkedir (Mirze ve Ülgen, 2004).

Daft (1999), misyonun, temel değerleri ve amaçları tanımladığını, vizyonun ise gelecek için daha iddialı bir istek ifade ettiğini ileri sürmüştür. Misyon zamanla değişebilen, ancak vizyon nesiller boyu devam eden bir özelliktir (Hellriegel, Jackson, Slocum ve Staude, 2001). Bu nedenle misyon, pazarda rekabetçi bir konumu korumak için bir işletme tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin açıklamasıdır (Pearce ve Robinson, 2000). Vizyon, misyonun aksine, daha uzun vadeli ve işletmenin gelecekte kendini görebileceği bir pozisyonun idealleştirilmesidir. Vizyon, ideal yönü veya yol gösterici felsefeyi ve gelecekteki konumu gösterirken, misyon yönü korumak ve bu pozisyonu elde etmek için bir araçtır (Walt vd., 2004).

Vizyon ve hedef kavramları bazı araştırmacılar tarafından aynı anlamda kullanılmış olsa da (Stam vd., 2014) aralarında önemli farklar vardır. Vizyonlar geneldir ve pratikte tam olarak başarılmazlar. Oysa hedefler daha özeldir ve pratikte kolayca gerçekleştirilirler. Vizyonlar tüm örgüt üyeleri (veya grup) için geçerlidir. Öte yandan, mesela performans hedefleri genellikle bireyler veya farklı çalışma

birimleri için oluşturulurlar. Hedef teorisi, bir vizyonun genel veya belirsiz olduğu ve herhangi belirli bir kişi veya grubun tam bir sorumluluğu altında olmadığı için tek başına çalışan performansını büyük ölçüde iyileştirmeyeceğini ileri sürmektedir (Kirkpatrick ve Locke, 1999).

Örgütsel vizyon ve vizyoner lider de ayrıştırılması gereken iki kavramdır. İkisi arasında bulunan temel fark analiz seviyesidir. Örgütsel vizyon, grup ve örgütsel düzeydeyken, vizyoner liderlik belirli bir liderlik modelini içermektedir. Vizyoner lider, çalışanları vizyona doğru motive etmede ve ilham vermede bir rol oynayabilirken, bazen vizyoner bir lider olmadan da vizyonun var olması mümkündür (Foster ve Akdere, 2007).

1.2. VİZYONER LİDERLİK, ÖZELLİKLERİ VE İLGİLİ KURAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, vizyoner liderliğin tanımı ve kavramsal çerçevesi, vizyoner liderlerin örgüt yönetiminde ne tür özellikler sergiledikleri, konu üzerinde çalışan araştırmacıların ortaya koydukları vizyoner liderlik kuramları ve son olarak, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderliği birbirinden ayıran temel unsurlar hakkında literatür taraması sonuçlarına yer verilmiştir.

1.2.1. Vizyoner Liderlik Tanımı

1980'li yıllar itibari ile Burns (1978) tarafından ortaya konan dönüşümcü liderlik, Bass'ın (1985) çalışmaları ile daha da geliştirilmiştir. Conger (1989) tarafından ortaya atılan karizmatik liderlik kavramı ve tipolojisi peşinden gelen birçok çalışmaya konu olmuştur. Vizyoner liderlik teorisi ise Sashkin (1988) tarafından geliştirilmiş, takip eden yıllarda farklı araştırmacılar tarafından içeriği genişletilmiştir (Bennis ve Nanus, 1994; Kouzes ve Posner, 1997; Quarles, 2001).

Wilhelm (1996), tüm etkili liderlerin temel karakteristiğini, nereye gitmeye çalıştıklarına dair bir vizyona sahip olma, vizyona ulaşmada kişisel rollerini bilme ve potansiyel takipçilere açık bir şekilde ifade etme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Nanus (1992)'a göre, günümüzün etkili liderlerinin bir vizyonu vardır ve tamamen

sonuç odaklıdır. Zorlu ve yeni vizyonlar benimserler ve takipçilerini bu yeni vizyona bağlı kalmaya o kadar ikna ederler ki, takipçiler kaynaklarını ve enerjilerini vizyonun gerçekleşmesine adanır. Bu şekilde, etkili liderler dünyayı değiştiren kalıcı kurumlar meydana getirebilirler. Vizyoner liderler, geleceğe dair ortaya koydukları vizyonları ile stratejik öncelikleri bir araya getiren liderlerdir (Acar ve Acar, 2019). Diğer bir tanıma göre, vizyoner liderlik, örgütün beraber gerçekleşmesi gereken tüm bileşenlerini yaratma, formüle etme, iletme ve uygulama becerisidir (Prestiadi vd., 2019).

Derin (2019) vizyoner liderliğin kavramsal çerçevesini ortaya koymak üzere hazırladığı çalışmada, farklı araştırmacıların vizyoner liderlik tanımlarına yer vermiştir. Buna göre; vizyoner liderler, yaratıcı, geleceği gören, risk alan, geçmiş, şu an ve gelecek arasında bağ kurup yönlendirebilen (Rowe, 2001; Bridge, 2003; Brown ve Anfara, 2003; Maxwell, 2007; D'Intino, Boyles, Neck ve Hall, 2008), kendisi ve organizasyonu için güvenilir, gerçekçi, etkileyici vizyon oluşturabilen (Lissack ve Roos, 2001; Elenkov, Judge ve Peter, 2005; Kalyoncu, 2008), takipçilerine vizyonu anlama, nasıl hareket edecekleri ve başarıya ulaşabilme konusunda her türlü desteği sağlayan (Ateş, Tarakci, Porck, Knippenberg ve Groenen, 2018; Sarwat, Hayat, Qureshi ve Ali, 2011), örgütün faaliyetlerine anlam, hedef ve amaç kazandırarak oluşturduğu vizyonu takipçilerine iletebilen (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014; Dhammika, 2014; Kearney, Shemla, Knippenberg ve Scholz, 2019), sezgi, algı, anlayış ve bütünsel bakış açısı güçlü olan liderlerdir (Yilmaki, 2006).

Vizyoner liderlik, açık ve çekici bir vizyonun geliştirilmesi ve takipçilere gerçekleşmesine ikna olacak şekilde iletilmesidir. Vizyoner liderliğin üç temel bileşeni, *vizyon geliştirme, güçlü iletişim ve ikna etmedir*. Bu üç temel bileşen üzerinden ortaya çıkan modelde, güçlü bir iletişim ile hedef uyumu sağlayan vizyoner lider, ekip yaratıcılığını ve/veya yeniliği teşvik edecektir. Vizyoner liderler, vizyonu grup üyelerine aktararak ekip yaratıcılığı ve inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak, böylece gelecekteki arzu edilen durum gerçekleşecektir (Mascareño, Rietzschel ve Wisse, 2020).

Vizyon sahibi liderler, diğer liderlik tipolojilerine kıyasla, kendi kimliğini, tarzını ve tercihlerini yansıtan bir örgüt oluşturur. “Kalpleri ve akılları kazanan” ve örgütü karizmatik bir şekilde yeni ve başarılı bir döneme taşıyan liderdir. Vizyoner liderlik süreci, arzu edilen bir geleceğin tasarımını ve örgüt üyelerinin bunu paylaşma ve kişisel sorumluluk almaya kendilerini adanma motivasyonunu içermektedir (Nwankwo ve Richardson, 1996).

Vizyoner liderliğin baskın bileşenleri, bilimsel yönetimde kullanılan yöntemlere taban tabana zıttır. Tablo 1, bilimsel yönetimin ortaya koyduğu liderlik özellikleri ile vizyoner liderlik modeli arasındaki karşılaştırmayı yansıtmaktadır (Biller, 1994).

Tablo 1. Bilimsel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Karşılaştırması

Bilimsel Yönetim	Vizyoner Liderlik
Çalışanlarda duyguyu reddeder. Rasyonel birer araç olarak görür.	Çalışanları insan olarak görür.
Yönetimde “makine yaklaşımı” olarak nitelendirilir.	Yönetimde “insan ilişkileri” olarak nitelendirilir.
İşbölümü vurgusu yapar.	Tüm kademelerde takım çalışmasının önemini vurgular.
İşçileri sonuna kadar kullanılması gereken bir araç olarak görür.	Çalışanları şirketin en değerli kaynağı olarak görür
Örgüt yönetimi çalışanları kontrol ve baskı ile gerçekleştirir.	Çalışanların güçlendirilmesi yolu ile yönetim anlayışı benimser.
Statükoyu korur.	Risk alır.

Kaynak: Biller, W. L. (1994). The Relationship of Visionary Leadership and Organizational Climate Between Elementary School Principals and Business Managers. *Ph.D Thesis*, 30-31.

Sashkin’in (1986) vizyoner liderlik teorisi, lideri, liderin davranışını ve durumunu içine alan geniş bir kapsamı ifade etmektedir. Vizyoner liderler, kavramsal olarak bir vizyon yaratan, grup ilişkilerinin ve etkileşiminin son derece farkında olan, hedef belirleyen, hedefi ve vizyonu açıkça iletebilen ve güçlendirmeye önem veren liderlerdir. Sık değişimin yaşandığı dinamik ortamlarda, vizyoner liderler çok ihtiyaç duyulan yönelimi sağlar ve gelecekle ilgili belirsizliği azaltabilir (Kearney vd., 2019). Vizyoner liderlik yaklaşımı, takipçileri dönüştürmeyi ve vizyon sahibi bir

örgüte liderlik etmeyi amaçlamaktadır. Ancak vizyoner liderler, vizyonu net bir şekilde açıklayamazsa, uygulamaya koyma konusunda başarısız olabilmektedir. Vizyonun başarıya ulaşmasında takipçi desteği çok önemlidir. Dolayısı ile takipçiler ile kurulan iletişim, vizyon için kritik rol oynar. Vizyoner liderler, aynı zamanda takipçilerinin becerilerini geliştiren, hatta takipçilerini liderlere dönüştürebilen liderlerdir (Nanus, 1992).

1.2.2. Vizyoner Liderlerin Özellikleri

Osborne (2008) vizyonu, “bir örgüt veya ekip olarak gelecekte olmak istenilen yerin resmi” olarak tarif ederken, vizyoner liderlerin ise, örgütte değer yaratan, cazip ve başarılılabılır bir vizyon ortaya koyan liderler olduğunu vurgulamaktadır. Zira liderlik perspektifinden, güçlü bir örgüt vizyonuna sahip olmanın belirsiz iş ortamlarında rekabet gücünü artırmak için güçlü bir strateji olduğu vurgulanmaktadır (Foster ve Akdere, 2007). Vizyoner liderler vizyona, hedef ve amaçlara odaklanırlar. Takipçilerinin hedeflere nasıl ulaşacağına ve örgütün değerlerini tutarlı bir şekilde yorumlamalarına yardımcı olurlar. Örgüt üyeleri, açıkça tarif edilmiş bir vizyona hizmet ederken, neyi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacaklarını iyi bildiklerinde motive olurlar (Osborne, 2008). Bir liderde bulunması gereken kişilerarası iletişim ve ilham verici yön, vizyoner liderde yerleşik durumdadır. Başarılı bir vizyoner liderde bulunan özellikler şunlardır: yaratıcı, deneyimli, sezgisel ve analitik; mükemmellik arayan; eyleme yönelik; güçlendirici; kontrollü risk alan; bağımsız; başarılı ve işe tutkulu; ödül odaklı; iyimser; güçlü (Nwankwo ve Richardson, 1996).

Vizyoner liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi takım çalışmasına verdiği önemdir. Üyelerle kurulan sağlıklı bir ilişkinin ve iletişimin, vizyoner liderlikte ve vizyonun başarıya ulaşmasında kilit nokta olduğu vurgulanmıştır. Vizyoner liderler, ekip üyelerinin görevlerini yerine getirirken kolektif bir kimlik oluşturmalarına yardımcı olur. Vizyon oluştururken takım üyelerinin sürece dâhil edilmeleri, bir yandan aidiyet duygusu oluştururken diğer taraftan vizyona verilen anlamı netleştirecektir. Takım bütünlüğü oluşturan vizyoner lider, yenilik yapma konusunda

da tetikleyici bir unsur olacaktır (Van der Voet ve Stejin, 2020; Osborne 2008). Takım çalışması konusunda şu önerileri sıralamak mümkündür (Osborne, 2008):

- Takımda bir aidiyet duygusu yaratılarak, tüm takım üyelerinin bir vizyonu olduğu hissettirilmeli, vizyona giden yolda herkese bir rol verilmeli ve üyelerden sürekli geri dönüş alınmalıdır.
- Üyelerden, yaptıkları çalışmaları, takımın diğer üyeleri ile paylaşması istenmeli, böylece üyelerde bütünsel bakış açısı geliştirmenin önü açılmalıdır. Yapılan çalışmaların daima genel vizyonla ilişkilendirilmesine dikkat edilmelidir.
- Bir motivasyon aracı olarak “takdir etmeyi” sürekli kullanmalı, çoğunlukla grubun diğer üyelerinin bir arada olduğu zamanlarda uygulanmalıdır. Doğru yönde atılan her küçük adım takdir edilmelidir.
- Ekip üyelerinin öz değerleri, bilgi birikimleri, hayat tecrübeleri, potansiyelleri, lider tarafından keşfedilmelidir. Her bir takım üyesini motive eden her unsur, lider tarafından bilinmeli ve bu yönde sürekli adımlar atılmalıdır.

Sashkin’e (1988) göre etkili bir kişilerarası iletişim net bir mesajı ve aktif dinlemeyi gerektirmektedir. Vizyoner liderler, örgüt üyelerine güvendiğini göstererek, fikirleri paylaşarak ve ne kadar önemli ve değerli oldukları noktasında net bir tavır ile özsaygı (self-worth) duygularını artırmaktadır. Bunun yanı sıra, güvenilirlik bir liderin performans kapasitesinin ölçülmesi ile değil, liderin vadettiği performansı gösterme konusundaki güvenilirliğiyle ilgilidir. Davranıştaki tutarlılık, güvenilirliğe yol açar ve etkili vizyoner liderlerin temel bir bileşenidir. Bu olmadan güvenilirlik kaybolur ve vizyona ulaşma olasılığı azalır. Vizyoner liderler, aynı zamanda kendi tabiri ile “hesaplanmış risk” yaratan ve risk alandır. Daha da önemlisi, risk konusunda kararlılık ile hareket ederler (s. 143-146).

Vizyoner lider, örgütün ortak amaçları doğrultusunda açık bir vizyon oluşturabilen ve bu vizyonu çalışanlara doğru bir şekilde aktarıp benimsenmesini sağlayan liderdir. Vizyoner liderlerin en göze çarpan özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Olayları doğru şekilde analiz edebilme, stratejik düşünme yeteneği, zamanı doğru kullanma ve her olasılığı hesaplayabilme, güçlü bir sezgiye sahip

olma, adaletli ve dürüst davranma, zamanı etkili yönetebilme, mücadele konusunda inatçı olma, yüksek iletişim becerisi, öğrenme konusunda ısrarcı olma ve kendini sürekli geliştirme, risklere karşı cesaretli davranma (Bulut ve Uygun, 2010).

2001 ve 2002 yıllarında yapılan bir araştırmada, 700 küresel firmanın CEO'suna yöneltilen sorularda, "çalışanları vizyon doğrultusunda etkilemenin" en önemli yönetim işlevi olduğu ortaya çıkmıştır. Yine başka bir araştırmada, katılımcıların %72'si, vizyonerliği bir liderde olması gereken en önemli özellik olarak ifade etmişlerdir (Tağ, 2011).

Vizyoner liderleri diğer liderlik modellerinden ayıran bir takım özellikleri ve örgütler için önemini ortaya koyan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalardan yola çıkarak vizyoner liderlerin özelliklerini sınıflandırmak mümkündür (Dwivedi, 2006):

Vizyoner liderler açık ve çekici bir vizyon ortaya koyarlar: Liderlerin, örgüt stratejilerine ve farklı girişimlere bağlılık oluşturmalarının etkili bir yolu, örgütün bütünü veya birimleri tarafından nelerin elde edilebileceğine dair net ve çekici bir vizyon ifade etmesidir. Bir vizyon, takipçilerin değerleri, idealleri ve ihtiyaçları ile alakalı ise ve doğru bir dille ifade edilirse, daha ilham verici ve motive edici olacaktır (Yukl, 2012). Vizyoner liderler, örgütün çalışmasına anlam ve amaç sağlayan net bir vizyon oluşturma, ifade etme ve gerçekleştirme yeteneğine sahiptirler. Vizyoner liderin, vizyonu içselleştirme konusunda takipçilerine güveni tamdır (Nanus, 1992; White ve Hodgson, 2002; Cheema, Akram ve Javed, 2015).

İletişim becerisi çok kuvvetlidir. Vizyonun kendisi kadar onun nasıl iletileceği de çok önemlidir. Geleceğin bir resmi olan vizyonun bütünsel bir şekilde takipçilere aktarabilme kabiliyetine vizyon iletişimi denilmektedir. Diğer bir ifade ile iletişim, takipçileri vizyonun geçerli ve değerli olduğuna ikna etmek amacıyla bir vizyonun ifade edilmesi anlamına gelir. Vizyoner liderler bunu iyi bir şekilde başarırlar (Stam vd., 2014)

Başarının belirleyicisidir: Kurumsal başarının belirleyicisi olarak vizyoner liderler, yüksek performanslı ve enerji veren örgütsel iklim üretirler (Spreier, Fontaine ve Malloy, 2006; Luhrmann ve Eberl, 2007).

Stratejik bir güçtür: Örgütler için güçlü stratejik bir anlam taşıyan vizyoner liderler, örgüt misyonunu ve hedefleri kolay anlaşılır ve somut bir vizyon beyanı ile dile getirirler. Liderlerin vizyonu, geniş çapta paylaşıyor ve ilham veriyorsa, insanları motive etmek ve organizasyonu zirveye taşımak için güçlü bir stratejik güç olabilir (Ahmad ve Chopra, 2004).

Anlam, yön ve tutarlılık ortaya koyarlar: Vizyoner lider kendisini, örgütün yönünün belirleyicisi olarak konumlandırır (Prestiadi vd., 2019). Örgüt içerisinde her şeye anlam, yön ve tutarlılık veren bir bağlam yaratır. Oluşturduğu vizyon, farklı katılımcıları, paylaşılan bir vizyon etrafında birleştirir ve hızlı değişim karşısında yönünü netleştirir (Zhu, Chew ve Spangler, 2005).

Takipçilerinin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlar: Profesyonel bir eğitici ve mentor olarak hareket eden vizyoner liderler, çalışanların heyecanını uyandırmaya, potansiyelini harekete geçirmeye ve ilham vermeye yardımcı olurlar (Prestiadi vd., 2019; Luhrmann ve Eberl, 2007). Vizyoner liderler, takipçilere gerekli kaynakları sağlayarak ortak hedeflere ulaşması için onları güçlendirme yolları ararlar. Bu sayede, lider ve örgüt ile özdeşleşmeye başlayan takipçi için liderin benimsediği değerler ve hedefler kendine referans veren veya kendi kendini tanımlayan hale gelir. Bu nedenle, vizyon sahibi liderlerin, takipçileri liderlere dönüştürmek için uygun bir liderlik modeli olduğu savunulmaktadır (Riesenmy, 2008).

Yeniliği teşvik ederler: Vizyoner liderlerin, örgütlerde inovasyon seviyesi üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Günümüzün örgütleri, çalışanları organize etmenin tamamen yeni yollarını icat etme eğiliminde olan vizyoner liderler tarafından inşa edilmektedir. Öte yandan, sadece ürün inovasyonu değil, aynı zamanda yönetim ve çalışma süreçlerinde inovasyona önem verirler (Chandy ve Tellis, 1998; Van der Voet ve Stejin, 2020). Etkili liderliğin merkezi bir unsuru olan vizyoner liderlik,

potansiyel olarak değişim ve yeniliğin motive edici bir unsuru olarak muazzam bir öneme sahiptir (Van Knippenberg ve Stam, 2014).

Teknolojik değişimi kolaylaştırır: Vizyoner liderler, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak sanayi devrimi 4.0 çağında üretken bir vizyon oluştururlar. Endüstri 4,0 çağındaki teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak hızlı değişim ortamında değişim ajanı olarak görev yaparlar (Prestiadi vd., 2019). Vizyoner liderlerin, vizyonlarını yerine getirme istekleri, teknolojik değişimin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Pazar liderlerini, gelişen veya gelecek teknolojileri dikkatle takip ederler (Tellis ve Golder, 1996).

Değişime direnci azaltmaya yönelik strateji geliştirir: Liderlerin başarısı, sistemi mevcut gerçeklik ile geleceğe dair güçlü bir vizyon arasındaki mesafenin önemli ölçüde azalacağı şekilde harekete geçirme yeteneğine bağlıdır (Senge, 1991). Vizyoner lider, değişim sürecinde değişime ait bir vizyon ortaya koyar. Bu vizyon, örgütsel kimliğin sürekliliğini sağlamayı garanti etmektedir. Sürekliliği vurgulayan değişim vizyonu, çalışanın algıladığı belirsizlik yüksek düzeyde olduğu halde, örgütsel kimliğin özünün korunduğu algısını şekillendirerek onu değişime motive edecektir (Venus, Stam ve Knippenberg, 2018)

Tükenmişliği azaltırlar: Liderlerin algılanan vizyoner davranışları, ilham veren bir motivasyon ile takipçilerinin yaşadığı tükenmişlik sürecini azaltmada etkilidir (Zhu vd., 2005).

Vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik kavramlarının, literatürde zaman zaman aynı anda, birbiri yerine veya tamamen bağımsız olarak kullanıldıkları görölmektedir (Sashkin, 1987; Taylor vd., 2014). Mascareño vd. (2020)'ne göre, vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları, ortak bir vizyonu, değişimin temel itici gücü olarak görse de vizyoner liderlik teorisi temelde, vizyonun yaratılması ve iletişiminin önemine odaklanmış, dönüşümcü liderlik teorisi ise vizyon oluşturma ve iletişimden kavramsal olarak farklı olan çeşitli unsurları da ele almıştır (bireyselleştirilmiş düşünce, idealize edilmiş etki gibi). Bunun yanında, başka hiçbir liderlik, ideal geleceğin inşası ve ileriye taşınmasını doğru-

dan vizyoner liderlik gibi ele almamaktadır. Vizyoner liderler, dönüşümcü davranış ve özelliklere sahipken, dönüşümcü liderlerin aksine, oluşturdukları vizyonu çalışmalarına dayanak olarak kullanmaktadırlar (Taylor vd., 2014).

Vizyon, vizyoner liderlik teorisinin temel ögesidir. Vizyonu oluşturma, takipçilerine aktarma ve yeni vizyon üzerinde gerekirse örgüt kültürünü değiştirme, vizyoner liderliği dönüşümcü liderlikten ayıran özelliklerdir (Yılmaz, 2014). Sashkin (1986), davranışçı yaklaşımın, ne liderliğin yönetici düzeyine hitap ettiğine ne de böyle bir araştırmanın örgütün tepesinde vizyonla karakterize edilen üstün liderliği açıkladığına inanmamaktadır. Sashkin'in etkili liderlik veya vizyoner liderlik teorisi, yalnızca lideri, liderin davranışını veya durumunu dikkate almaz; her üçünü de kapsamaktadır (Akt. Quarles, 2001).

Vizyon iletişimini sağlayan ve geleceğin resmini kolektif bir anlayışla sunan vizyoner liderlik, dönüşümcü liderliğin ölçümünde ayrı bir boyut değildir. Dahası, dönüşümcü liderlik, davranışların yanı sıra, çeşitli liderlik unsurlarını ve bu unsurların etkilerini belirtmeden kavramsal ve metodolojik olarak daha geniş bir yapıda birleştirmektedir. Sonuç olarak, akademisyenler vizyoner liderliği, bir vizyonu iletmekten öte farklı davranış modellerini içeren daha geniş, çok yönlü bir yapının içine yerleştirmeden tek başına incelemeyi tercih etmişlerdir (Kearney vd., 2019).

Dönüşümcü liderlerin örgütleri ve takipçilerini dönüştürmek için izlediği yol, vizyoner liderlik teorisini, dönüşümcü veya karizmatik liderlik yaklaşımlarından ayırmaktadır. Vizyoner liderlik teorisi, liderlik özelliklerini, becerilerini, yeteneklerini, davranışlarını ve hem bireysel hem de örgütsel düzeylerdeki eylemlerini bütünsel olarak incelemektedir. Vizyoner liderlik teorisi, liderlerin takipçilerini yetkilendirmesine odaklanırken, organizasyonun sosyal-örgütsel seviyesi ile bireysel seviyedeki değişkenleri gösteren bir mikro-makro entegrasyon içermektedir (Cordry, 2005).

Vizyoner liderler, iki temel ekseninde hareket ederler. Bunların birincisi vizyon, ikincisi ise çok iyi motive olmuş takipçilerdir. Vizyoner liderler, mevcut durumu iyi

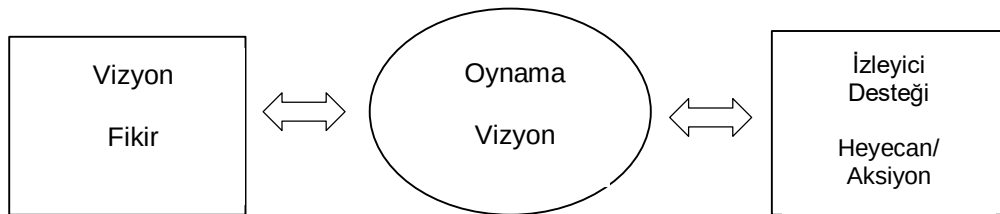
anlar, gelecek vizyonu oluşturur, hedef belirler, vizyon ile mevcut durum arasındaki boşluğu net bir şekilde ortaya koyar, hedefe ulaşmanın inancını taşır ve hedefe ulaşmadaki her türlü maliyete katlanırlar (Archbald, 2013).

“Karizma” ve “vizyon” kavramları da birbiri ile karıştırılan ayrı kavramlardır. Bir lider, karizmatik olup vizyoner olmayabilir veya vizyoner olup karizmatik olmayabilir. Bunun yanında hem karizmatik hem vizyoner de olabilmektedir. Burada altı çizilmesi gereken en önemli ayırım, karizmanın duygu temelli bir yapı, “kalp” ile alâkalı bir konu olmasıdır. Karizmatik liderler, sosyal çevrelerini çok iyi anlarlar ve sosyal yönleri oldukça gelişmiştir. Öte yandan vizyon, yetkinliğe dayalı bir yapı, entelektüel yetenek ve deneyimin bir birleşimidir. Büyük ölçüde “mantık” ile alâkalıdır (Khatri, Alvin ve Lee, 2001).

Nihai olarak, vizyoner liderliğin, karizmatik ve dönüşümcü liderliğe göre daha dar bir çerçevede tanımlandığı anlaşılmaktadır. Bir vizyonun iletişimi, karizmatik ve dönüşümcü liderliğin temel bir unsuru olabilir ve ilham verici bir vizyonun iletişimi, liderin karizmatik olduğu algısına da yol açabilir. Ancak karizmatik-dönüşümcü liderliğin, kavramsal olarak bir vizyonun iletişimi dışında farklı unsurları da içerdiği anlaşılmaktadır (Van Knippenberg ve Stam, 2014).

1.2.3. Vizyoner Liderlik Model ve Kuramları

Westley ve Mintzberg (1989)’e göre, vizyoner liderlik, tek yönlü bir sürecin aksine dinamik, etkileşimli ve aşamaları olan bir unsurdur. Araştırmacılar, vizyoner liderlik sürecini tanımlamak için “drama ve aktör” benzetmesi kullanmışlardır. Şekil 1. araştırmacıların ortaya koyduğu süreci özetlemektedir.



Şekil 1. Westley ve Mintzberg Vizyoner Liderlik Tipolojisi

Kaynak: Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, s.18.

Modelin birinci aşamasında, drama sahnesinde yer alan bir aktörün prova yapıp oyunu ezberlediği gibi vizyoner liderlerinde bir vizyon oluşturmada önce defalarca prova yaptıklarını, üzerinde çalıştıklarını vurgulamaktadır. İkinci aşama ise, provanın performansa geçtiği aşamadır. Yine aktör metaforunu kullanan araştırmacılar, provaların başarıya dönüştüğü aşamayı vurgulamaktadırlar. Vizyoner lider bir vizyon yaratır. Vizyon, duygusal bir tepki uyandırarak lider ile takipçi arasında ve fikir ile aksiyon arasında bir köprü oluşturur. Sürecin son aşamasında ise, aktörün bir performansı başarılı kılabilmesi için izleyiciye ihtiyacı olduğu kadar, liderlerin de vizyonu başarıya ulaştırması için takipçilere ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır. Vizyoner lider, takipçileri ile etkileşerek stratejiyi vizyona dönüştürür. İletişim önemlidir, ortak vizyon vurgusu vardır. Lider ve takipçi, birlikte vizyonu ortaya koyarlar (Westley ve Mintzberg, 1989).

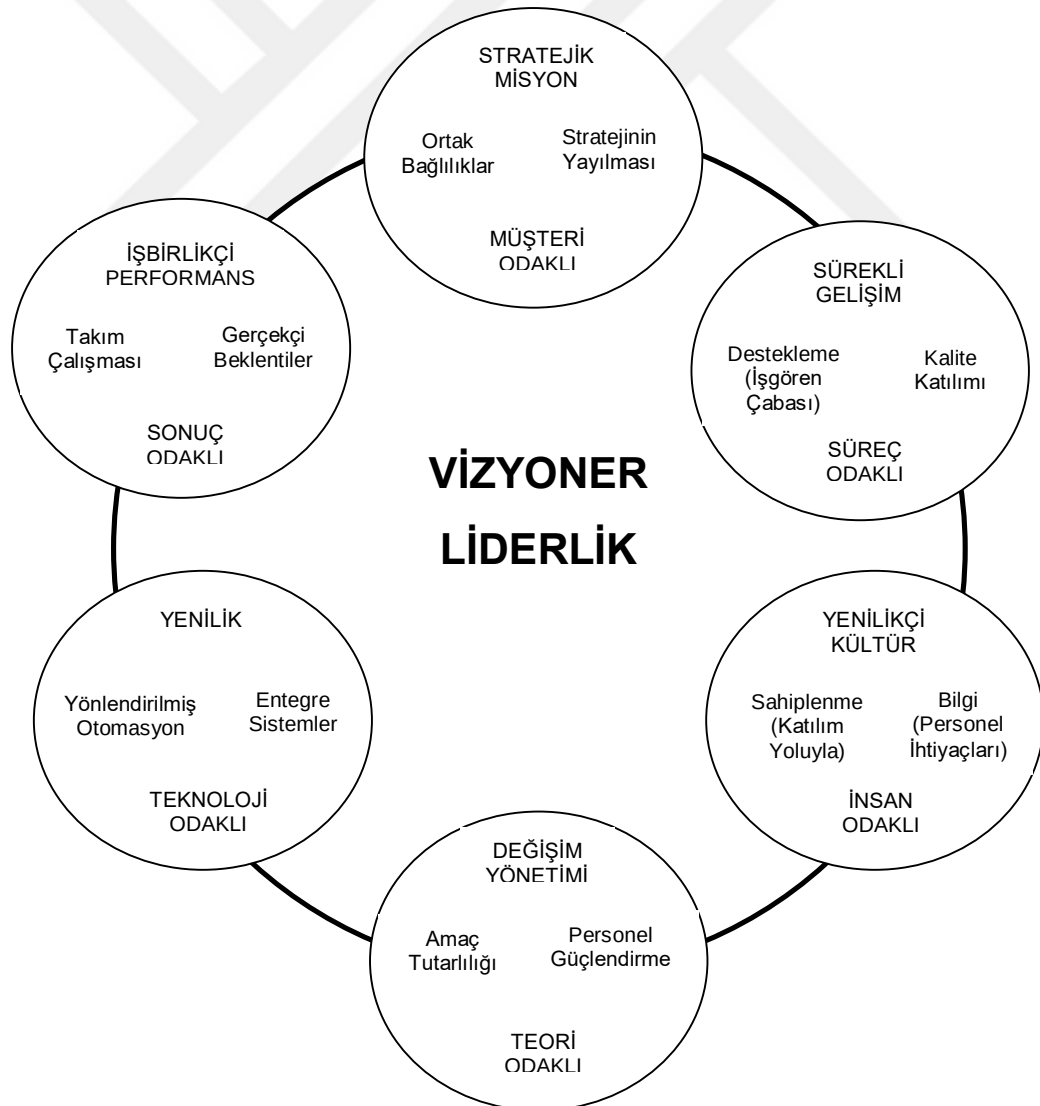
Westley ve Mintzberg (1989) vizyoner lideri, yaratıcı, propagandacı, idealist, elçi ve kahin olarak beş farklı sınıflandırma ile ayırmıştır. Tablo 2, bu sınıflandırmaya dair detayları sunmaktadır (Akt. Gürer, 2019).

Tablo 2. Westley ve Mintzberg'in Vizyoner Lider Sınıflandırması

Karakteristik Özellik	Belirgin Özelliği	Kapsamı	Süreç	Örgüt Kapsamı	Ürün/ Pazar Durumu	Hedef Grup
Yaratıcı	İlham, Hayal gücü, Öngörü	Ürün Odaklı	Anı, Bütünsel, İç gözlemci, planlı	Start-up, Girişimci	Buluş ve yenilik, somut ürünler, uygun pazarlar	Bağımsız tüketici, bilimsel topluluk
Propagandacı	Öngörü, Hayal gücü	Pazar Odaklı	Acil, Odak değiştiren, interaktif, bütünsel	Start-up, Girişimci	Somut ürünler, uyum, kitle pazarı	Kolektif pazar, rakip alt yapısı
İdealist	Hayal gücü, İdealist bir Sağduyu	İdeal Odaklı	Planlı, Tümdengelim, İç gözlemci, Aşamalı	Revizyon, Kamu Bürokrasisi	Politik kavramlar, sıfır toplam pazar	Genel nüfus, %50 pazar payı
Elçi	Anlayış, Öngörü, Sezgi	Ürün/ Örgüt Odaklı	Acil, Tümevarım, İnteraktif, Aşamalı	Canlandırma, revizyon, Özel ve kamu bürokrasisi	Ürün geliştirme, paylara bölünmüş, oligopol pazarlar	Devlet, birlik, tüketici
Kâhin	Sezgi, Anlayış, İlham	Hizmet Odaklı	Aşamalı, Anı kristalleşen, interaktif	Canlandırma, Bürokrasi	Hizmet geliştirme ve yenilik, oligopol kitle pazarı	Çalışanlar

Kaynak: Güner, A. (2019), 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları, İstanbul, Hiperlink Yayıncılık, s. 175

Fechter ve Horowitz (1991), küresel bir pazar haline gelen dünyada artık tekelleşen üreticilerin, pazar paylarının hatırı sayılır oranda düştüğünü ve düşmeye devam edeceğini vurgulamışlardır. Örgütlerin birçok alanına etki eden bu durum, yönetim tarzlarının da tekrar gözden geçirilmesine neden olmuştur. Vizyoner liderliğin öne çıktığı bu dönemde, sadece en üst yönetici seviyesinde değil bir işletmedeki her yönetici kademesinde vizyoner bir bakış açısına ihtiyaç olduğunun altını çizmişlerdir. Araştırmacılar, firmaların bu yeni dönemde başarılı olabilmeleri için bir vizyoner liderlik modeli ortaya koymuşlardır. Şekil 2 modelin detaylarını göstermektedir.



Şekil 2. Fechter ve Horowitz Vizyoner Liderlik Modeli

Kaynak: Fechter, F. W. ve Horowitz, B. R. (1991). Visionary Leadership Needed by All Managers. *Industrial Management*, s.2.

Model’de özetlenen ve vizyoner liderde bulunması gereken yönetim anlayışının detayları şu şekildedir:

Stratejik Misyon: İşletmelerde, ancak müşteri odaklı bir misyon onları başarılı kılacaktır. Bunun aşılması için de geleneksel, yukarıdan-aşağıya ve tek taraflı iletişim yerine, örgütün tüm yöneticilerinin katılımı ile oluşan ve herkes tarafından paylaşılan işletme stratejisi ve misyonu oluşturulmalıdır. Örgüt üyelerinin tümünün kabul ettiği ve benimsediği bir misyon ve strateji ise pazarda müşteri memnuniyeti ile sonuçlanacaktır (Fechter ve Horowitz, 1991).

Değişim Yönetimi: Değişim yönetimi, stratejik misyon ile yakından alakalı, tahmin ve teori odaklıdır. Müşteri ihtiyaçlarını en doğru şekilde öngören/tahmin eden işletmeler başarılı olacaktır. Yeni vizyonun uygulanması aşamasında, hemen her değişim sürecinde karşılaşılan direnç ortaya çıkar. Bu ise personel güçlendirme ve amaç tutarlılığı ile aşılabacaktır. Bu kavramlardan ilki çalışanlar, diğeri ise yöneticiler ile alakalıdır. Müşteri ihtiyaçları noktasında en doğru öngörü (teori) geliştiren ve bunu amaç tutarlılığı ile birleştirebilen işletmeler başarıyı yakalayabileceklerdir (Fechter ve Horowitz, 1991). Lashway’e (1997) göre ise, değişim için bir iklim ve kültür yaratılmalıdır. Bu kültür, vizyon hakkında sık ve istekli konuşmayı, denemeyi teşvik etmeyi, başarıları kutlamayı ve başarısızlıkları affetmeyi, büyük sorunlar ve yanlış adımlar karşısında kararlı adımlar atmayı teşvik etmelidir.

Sürekli Gelişim: Yöneticiler sürekli gelişimi temin edecek sistemi ve stratejileri desteklemelidirler. Bu ise ancak sonuç yerine süreç odaklı bir anlayışla mümkün olacaktır. Süreç odaklı bir anlayış, sadece sonucu değil aynı zamanda çalışan verimliliğini de güçlendirecektir. Burada önemli olan iki nokta ise, örgüt üyelerinin çabalarının desteklenmesi, gelişimlerine katkı verilmesi ve kalite odaklı bir yaklaşımdır (Fechter ve Horowitz, 1991). Vizyoner liderler, kaliteye odaklanan ve başarılı stratejik gelişimin temeli olarak kalite yönetiminde liderlik yeterliliğine örnek teşkil eden liderlerdir (Nwankwo ve Richardson, 1996).

Yenilikçi Kültür: Vizyoner liderler, yenilik yapma konusunda istekli ve örgütsel iletişimi güçlendirdiklerinde, çalışanların yaratıcılığını motive edecek ve örgütlerde yenilik kültürü oluşacaktır (Maladzhi, Yan ve Makinde, 2012). İşletmeler, hayatta kalabilmek için yenilikçi bir kültür oluşturmak zorundadırlar. Sürekli gelişim ile yakından alakalı olan yenilikçi kültür, çalışan ihtiyaçlarının iyi tanımlandığı, aidiyet ve sahiplenmenin başarıldığı, katılımının yüksek olduğu ve insan odaklı bir yaklaşım ile işletmeleri başarıya ulaştıracaktır. Çalışanların bir değer olarak görüldüğü, sürekli gelişimin kilit bir rol oynadığı ve yenilikçiliğin bütün çalışanlar üzerinde tabana yayıldığı bir yönetim tarzı, rekabet ortamında işletmeleri bir adım öne çıkaracaktır (Fechter ve Horowitz, 1991).

İşbirlikçi Performans: Vizyoner liderler, bireysel katkıları teşvik eden işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir ve sürdürürler (Prestiadi vd., 2019). Rekabetçi işletmelerin, başarılı ve rekabetçi olmasının kilit noktalarından birisi de çalışanlarının çapraz fonksiyonel takımlarda ve katılımcı bir kültür ortamında sinerji içerisinde çalışabilmeleridir. Sonuç odaklı bir yaklaşım olan işbirliğinde, en önemli noktalardan birisi, çalışanlardan beklentilerin gerçekçi olması ve bireysellik yerine takım çalışmasının tercih edilmesidir. Vizyoner liderler, çalışanlarından yüksek beklenti içerisinde olmamalı aksine gerçekçi, başarılabılır ve makul beklenti düzeyi oluşturmalarıdır (Fechter ve Horowitz, 1991).

Yenilik: Yenilik, teknoloji odaklı bir yaklaşım ve işbirliği ile yakından alakalıdır. Örgütlerde gerçekleştirilmeye çalışılan yenilikler ve teknolojik ilerlemeler ancak doğru bir entegrasyon ile başarıya ulaşır. Yapılan her bir yenilik, denenen her bir yeni teknoloji öncesinde, süreç kontrol mekanizması tesis edilmelidir. Departmanlar arası ve içi oluşturulan işbirliği kültürü ve süreç kontrol sistemi, yeniliğin başarıya ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, otomasyon sistemlerindeki gelişme, ancak doğru bir yönlendirme ile mümkün olacaktır. Bu nokta da yine süreç kontrol sistemi ve kaynakların maksimizasyonu kritik bir rol oynar (Fechter ve Horowitz, 1991). Zahavi, Carmeli ve Arazy (2016), vizyoner liderin, takipçilerinin işbirliği davranışı geliştirdiği bir çalışma ortamı oluşturarak, bilgi entegrasyon kabiliyetinin gelişmesine ve dolayısı ile firmanın yenilik performansının artmasına yardımcı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgütlerde “duygusal zekâ” kavramını ortaya koyan Goleman (2000), vizyoner liderlik kavramını da içine alan “*altı liderlik tarzı*” adını verdiği bir model geliştirmiştir. Altı liderlik türü içerisinde en etkili olanının ise vizyoner liderlik olduğunu vurgulamaktadır. Vizyoner liderler, özellikle işletmelerde oluşan olağanüstü ve kriz ortamlarında etkilidir. Bu tür durumlarda vizyoner liderler, yeni bir yön çizmeyi başaran ve takipçilerine kısa sürede bunu kabul ettiren liderlerdir. Goleman (2000), vizyoner liderlerin özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Vizyoner liderler, takipçilerinin yaptıkları çalışmaların, örgüt için nasıl daha geniş bir vizyona dönüştüğü hissini uyandırarak, çalışanlarda motivasyon sağlarlar. Çalışanlara, yaptıklarının ne kadar önemli olduğunu ve neden yaptıklarını çok iyi aktarırlar.
- Vizyoner liderler, işletmenin hedeflerine ve stratejisine olan bağlılığı en üst düzeye çıkarırlar. Bireysel görevleri büyük bir vizyon içine çerçeveleyerek, vizyona ulaştıracak standartları belirler.
- Başarı standartları ve ödüller herkes için açıktır.
- Vizyon sahibi bir lider, takipçilerine vizyona giden yolda kendi yöntemlerini oluşturmaları için yol gösterir.
- Çalışanlara yenilik yapma, deneme-yanılma ve ölçülü risk alma özgürlüğü tanırırlar.

Manning ve Robertson (2002), geliştirdikleri liderlik modelini “vizyoner” olarak adlandırmış, liderliğin temel işlevinin, örgütün nereye gittiğine dair ikna edici bir vizyon veya gelecek resmini iletmek olduğunu önermişlerdir. Araştırmacılara göre çalışanlar, vizyoner liderin izinde, geleceğin net ve ilgi çeken bir resmine (vizyona) sahip olarak düşüncelerini gerçeğe, niyetlerini de eyleme dönüştürler. Kantabutra ve Avery (2006), aynı görüşü güçlendirerek, yol gösteren bir vizyonun, takipçilere görevleri yerine getirmeleri için güç verirken, ortak bir yöne veya amaca ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır. Örgütün temel amacını ve hedeflerini bilmek, takipçilerin hangi davranışın uygun, önemli veya önemsiz olduğunu belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, takipçilerin vizyonu işlerine rehberlik etmek için kullanıp kullanmadıkları ve nasıl kullanacakları, hem bireysel hem de toplu performans sonuçlarını etkileyecektir. Bir amaç ya da yön duygusuna sahip

olmaları ve amaçlarına ulaşma yeteneklerine olan güçlü inançları, başarıya ulaşma konusunda onları güçlü kılacaktır. Manning ve Robertson'a (2002) göre, vizyoner liderliğin beş yönü vardır

- İkna edici bir vizyon iletişimi,
- Daha geniş bir çevreye uyum sağlamak için değişebilen bir düşünme kabiliyeti (sabit fikirli olmamak), vizyon kaynağı,
- Makro sorunların çözümü: Network kurma, ekip çalışması ve mükemmellik kültürünü teşvik etme,
- Kişilerarası sorunların çözümü: Çift yönlü iletişim, insan odaklılık, katılımcı davranış ve yüksek görünürlük
- Öz saygı, ısrar, sebat ve tutarlılık dâhil olmak üzere kişisel özellikler.

Manning ve Robertson'ın (2002) vizyoner liderlik modeli, liderin ikna edici bir vizyonu iletmadaki rolünün ötesini ön görmektedir. Vizyonun asıl kaynağı, değişebilen bir düşünce yapısına, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkinin derinlemesine analizine ve ilgili tüm tarafların fikirlerine açıklığa dayanmaktadır. Makro sorunlar, her düzeyde bir network çalışması veya "kritik destek kitlesi" geliştirmeyi, ekip çalışmasını ve mükemmellik kültürünü teşvik etmeyi içermektedir. Kişilerarası sorunlar, çift yönlü iletişim, insan odaklılık, katılımcı davranış ve yüksek görünürlük ile çözülmektedir. Vizyoner liderlerin kişisel özellikleri arasında, özgüven, zayıflıkların farkında olma ve bunları hesaba katma, başarısızlıktan öğrenme, hırs, sebat etme ve tutarlılık bulunmaktadır.

Joy (2018) vizyoner liderleri, geleceğe yönelik ikna edici ve ilham verici bir vizyon oluşturmaya başaran, yüksek hayal gücü, feraset ve güvenle çalışan, adeta "yeni bir şafağın yaratıcıları" olarak tanımlamıştır. Örgüt üyeleri içerisinde en iyilerini ortaya çıkaran ve onları paylaşılan bir vizyon ve amaç etrafında bir araya getiren liderlerdir. Joy (2018), vizyoner liderlerin rolü ve özelliklerine yönelik 3 boyutlu bir model ortaya koymuştur. Bu boyutlardan herhangi biri olmadığında liderliğin bir vizyon ortaya koyamayacağını ileri sürmüşlerdir. Modelin boyutları şu şekildedir: *Yeni olasılıklar, ilişkileri güçlendirme ve yenilikçi eylem.*

Yeni olasılıklar: Örgütler hayatta kalmanın ötesinde, her zaman yeni olasılıkların var olduğu bilinci ile hareket etmek zorundadır. Başarılı örgütler ise bu yeni olasılıkları keşfeden ve hayata geçiren örgütlerdir. Vizyoner liderlik, bu noktada devreye girmektedir ve daha önce hiç var olmayan yeni bir ihtimalin doğuşuna öncülük ederler. Bu anlamda, erken planlama yapmayı, örgütün geleceği için doğru üye seçimi ve onların daha büyük sorumluluklar üstlenmeleri için eğitilmesini şart koşar (Joy, 2018). Vizyoner liderler, özellikle yaratıcılık ve yenilik ortaya çıkaran her türlü yeni olasılık konusunda kararlı, tutkulu ve heveslidirler (Maladzhi, Yan ve Makinde, 2012).

İlişkileri güçlendirme: Etkili vizyoner liderler, ilişkilere büyük önem verirler. Takipçilerini en önemli kaynak olarak gördükleri için onlara derin bir ilgi beslerler. Otokratik liderin “yol gösterici” geleneksel liderlik tarzının aksine vizyoner liderler, yeni fikirlere açık ve dinamiktirler. Örgüt üyelerinden gelen farklı bakış açılarını dinleyen, öğrenmeye açık, son derece gelişmiş bir iletişim becerileri vardır (Joy, 2018). İletişim yetenekleri ve becerileri, çalışanları motive ederken, işleri farklı şekillerde yapma güvenlerini artırmalarına olanak tanır (Maladzhi, Yan ve Makinde, 2012).

Yenilikçi eylem: Yeniliğin, vizyon sahibi liderler tarafından teşvik edilen en önemli unsurların arasında olduğu düşünülmektedir, zira vizyonun gerçekleştirilmesi yeni stratejilerin ve yeni hedeflerin oluşturulmasını gerektirecektir (Bataineh & Saleh, 2021). Vizyoner liderler eski paradigmaları değiştiren ve geleneksel düşüncenin ötesine geçen stratejiler geliştirirler. Akılcılık ve sezgisellik arasında iyi bir denge kurarlar. Düşünceleri geniş ve sistemiktir, bir kerede büyük resmi, altta yatan sebepleri ve birbiriyle bağlantılı ilişkileri görme yetenekleri vardır. Bu yetenekleri sayesinde vizyonlarını gerçekleştirmeye yardımcı olacak yenilikçi stratejiler oluştururlar. Yenilikçi ve iddialı bir vizyon genellikle risklidir ancak, liderin başarılı olacağına dair güven oluşturmaları halinde, ekip veya örgüt üyelerinin bunu kabul etme olasılıkları daha yüksektir (Joy, 2018). Ancak, Yukl’a (2012) göre, yanlış varsayımlara veya gerçekçi olmayan düşüncelere dayalı bir vizyonun peşinde koşmak, dikkatleri başarılı olma ihtimali yüksek olan yenilikçi çözümlerden uzaklaştırabilir ve ciddi performans düşüşlerine neden olmaktadır.

Foster ve Akdere (2007), vizyon konusunun literatürde, vizyon geliştirme, vizyon içerik seçimi ve vizyon uygulaması olarak üç temada (aşamada) incelendiğini ortaya koymuşlardır. Liderlik açısından, güçlü bir vizyona sahip olmanın, belirsiz iş ortamında rekabet gücünü artırmak için güçlü bir strateji olduğunu savunmuşlardır. Lider; çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar dâhil tüm örgütte, vizyonu teşvik etmek ve doğru iletilmesini sağlamaktadır. Dolayısı ile iletişim, çalışan gelişimi ve örgüt geliştirme, vizyon ile birlikte değerlendirilip ve dikkate alınmalıdır. Diğer taraftan, konuyu İKY özelinde de ele alan araştırmacılara göre, aşamaların her birinin etkinliğini en üst düzeye çıkarmada İKY önemli bir rol oynamaktadır. Benzer şekilde, Chew ve Chong (1999), lider ve İKY'nin, birlikte vizyonu uygulama konusundaki önemine işaret etmişlerdir. Tablo 3, vizyon geliştirme, vizyon içerik seçimi ve vizyon uygulamasında İKY'nin rollerini özetlemektedir.

Tablo 3. İKY'nin vizyon oluşturma, içerik seçimi ve uygulamasındaki rolü

Vizyon oluşturma süreci	Vizyon içerik seçimi	Vizyonun uygulaması
-Örgüt genelinde kültür, yetenekler ve tarih farkındalığını sürdürmek.	-Kurumsal değerleri, eylem odaklı, uzun vadeli ve amaca yönelik terimlere çevirmek.	-Vizyonla uyumlu eğitim ve geliştirme fırsatları tasarlamak, planlama ve gerçekleştirmek.
-Örgüt içinde çeşitli seviyelerden toplanan bilgiler hakkında liderlere geri bildirim sağlamak.	-Vizyon içeriğinin, örgütün değerlerini, ilkelerini ve felsefesini yansıtmalarını sağlamak.	-İletişim ve geliştirme için uygun sistem ve iletişim kanalları oluşturmak.
-Diyalog oturumları, rehberlik, liderlik gelişimi, değerlerin açıklanması, ekip oluşturma, beyin fırtınası, stratejik uyum değerlendirmesi ve entegrasyon gibi bireysel, grup ve örgüt seviyesinde faaliyetleri kolaylaştırmak.		-Çeşitli medya türlerini kullanarak örgütsel iletişime katkı sağlamak. - Uyum ve etkililiği sağlamak için örgütsel süreçler ve örgütsel değişim hakkındaki bilgileri sürece dâhil etmek.

Kaynak: Foster, R. D. ve Akdere, M. (2007). Effective organizational vision: Implications for human resource development. Journal of European Industrial Training, s.108.

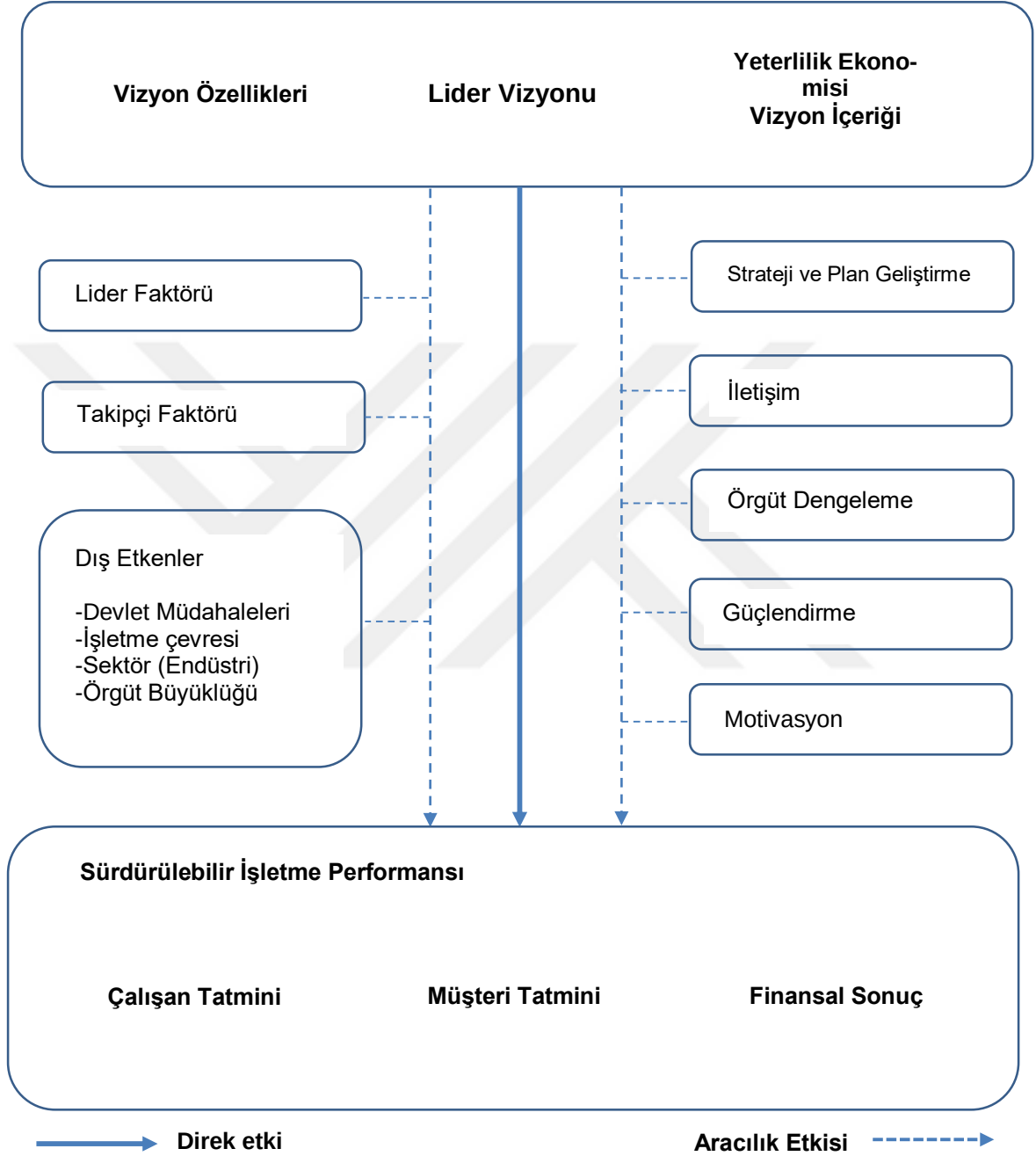
Sashkin (1987)'e göre vizyoner lider, örgütsel düzeyde, kuruma (ve üyelerin eylemlerine) nispeten uzun bir süre boyunca rehberlik edebilecek bir kültür, bir dizi inanç veya değer yaratmaktadır. Araştırmacı, bu tür liderlerin karakteristiği olarak gördüğü beş temel davranışsal faktöre odaklanan bir lider davranış anketi geliştirmiştir. Bu davranışsal faktörler şu şekildedir:

- **Odak:** Dikkati belirli konulara odaklamak.
- **Risk:** Başarı şansını hesaplayarak ölçülü risk almak.
- **İletişim:** Anlayış ve empati ile iletişim kurmak.
- **Güvenilirlik:** Davranışlarıyla tutarlılık ve güvenilirlik göstermek.
- **Saygı:** Kendisi ve takipçileri için oluşan endişelerini ifade etmek.

Bu davranışları, görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki temel kategoriye ayırmak mümkündür. Liderler, dikkat ve risk almaya odaklanan ilk iki davranışın daha özel bir görev olduğunun bilinci ile hareket etmelidirler. Bunlar *görev odaklı davranışlardır*. Diğer üç davranış olan iletişim, güvenilirlik ve saygı ise, *ilişki odaklı davranış türleridir*. Sashkin'e göre, vizyoner liderlik davranışları, Ohio State çalışmalarında oluşturulan lider davranışının daha geniş bir çerçevesi gibi gözüktüğü de ince bir ayrım söz konusudur. Sashkin'in çizdiği çerçeve, iki tür kişilerarası ilişki merkezli lider davranışını içermektedir. Birincisi, üyelere destek veren ve birlikte daha etkin şekilde çalışmalarına yardımcı olan davranış, ikincisi ise, görev merkezli lider davranışlarına karşılık gelen, yüksek performanslı hedefleri vurgulayan ve çalışanların görevlerini yerine getirmeleri için ihtiyaç duydukları destek hizmetlerini sunan davranıştır (Sashkin, 1987).

Kantabutra (2006), yeterlilik ekonomisi ile ilişkilendirdiği ve sürdürülebilir bir iş performansının vizyoner liderlik ile elde edilebileceği varsayımı üzerine bir model ortaya koymuştur. Yeterlilik ekonomisini, iç ve dış değişimlerden kaynaklanan şoklarla başa çıkma yeteneği olarak tanımlamış, yeterliliği elde etmek için gerekli olan iki temel koşulun bilgi ve ahlak olduğunu vurgulamıştır. Model, üstte yeterlilik ekonomisi vizyonunun, altta iş performansı ölçümlerinin ve ikisi arasında bir dizi vizyon gerçekleştirme ve farklı değişkenlerin özelliklerini göstermektedir. Öncelikle vizyon özellikleri göz önüne alındığında, iki değişken alanı - vizyon özellikleri ve içerik - Şekil 3'de gösterilmiştir. Vizyon özellikleri; kısalık, açıklık, soyutluk, gelecek yönelimi, kararlılık, ilham verici ve meydan okuma alt değişkenlerini içermektedir (Kantabutra, 2008). Vizyon içeriği; ölçülü ve makul olma, dokunulmazlık mekanizması ihtiyacı, bilgi ve ahlak alt değişkenlerini kapsar. Bu argümanlar üzerinden, hem vizyon özelliklerinin hem de içeriğin, en

altta gösterildiği gibi, çalışan ve müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçlar üzerinde doğrudan etkileri olduğu varsayılmaktadır.



Şekil 3. Vizyoner Liderlik ve Sürdürülebilir İş Performansı İlişki Modeli

Kaynak: Kantabutra, S. (2006), "Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective," *Kravis Leadership Institute Leadership Review*, (6), S.46.

Bareket (2012), örgütlerde kurumsal bir vizyoner liderlik çerçevesi önermiş, rekabetçi bir ortamda kurumsal kimlik ve itibar oluşturabilmek için yöneticiler arasında güçlü bir vizyoner liderliğin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmacı, örgütlerde yer alan üç tür liderlik tipolojisi ortaya koymuş, bunlardan ilk ikisinin yüksek başarı elde etme potansiyeli barındırabileceklerini, ancak bu başarının sürdürülebilir olmayacağını altını çizmiştir. Üçüncü tip liderlikte ise, kurumsal bir kimliğin oluşturularak, örgütsel başarı da devam eden bir sürecin inşasının mümkün olacağını ileri sürmüştür. Üç farklı lider tipolojisi şu şekildedir:

- *Muhafazakâr vizyoner liderlik*: Örgütsel talepleri reddeden, taleplere karşı gelerek veya görmezden gelerek statükoyu korumayı seçen lider tipidir. Dolayısıyla bu liderler, örgütün meşruiyetini kaybetmesine neden olabilecek klasik bir vizyon izlemektedir.
- *Hesaplanmış vizyoner liderlik*: Örgütsel talepleri kabul etmeyi seçen ve bunları yerine getirmede üstünlük sağlamaya çalışan lider modelidir. Bu nedenle bu liderler, çevresel olarak meşru kabul edilen durumlarda en iyisi olmaya çalışırlar.
- *Güçlü vizyoner liderlik*: Örgütsel talepleri olumsuz karşılayan ya da manipülasyon yoluyla mücadele etmeyi seçen liderlerdir. Bu liderler, talepleri dengelemeyi ve meşruiyet kazanmayı başarırken, aynı zamanda bir dereceye kadar deneme ve yenilik yapma özgürlüğü elde ederler.

Liderlik alanındaki araştırmalarda, şimdiye kadar sadece vizyoner liderliğin olumlu etkisini ortaya koyan örgütsel ve bağlamsal değişkenler ortaya konmuştur. Hâlbuki vizyoner liderler zaman zaman başarısız olabilmektedirler. Vizyoner liderler, altında çalışan ve alanında oldukça uzman, liderden daha bilgili ve başarılı ekipleri yönetemeyeceği bazı araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Ateş vd., 2020; Goleman, 2000). Vizyoner liderlik, örgüt stratejilerini uygulama bağlamında etkili liderliğin merkezidir. Strateji uygulama süreci, stratejik bir vizyonun orta seviyede yöneticiler ve bunlara bağlı çalışanları, vizyonun gerçekleştirilmesine katkı sunmaya ikna etmesi ile başarılı olmaktadır (Ateş vd., 2020). Örgüt içinde vizyoner liderlik, sadece üst yönetimde değil aynı zamanda alt kademelerde de oluşabil-

mektedir (Gürer, 2019). Dolayısı ile ekip yöneticilerinin, örgütün stratejik vizyonunu anlamalarında üst yönetim ile ne ölçüde uyumlu oldukları, vizyonun başa-rılmasında çok önemlidir. Sonuç olarak, vizyoner liderlik örgütlerde tamamen olumlu bir fenomen değildir. Ekiplerin stratejik vizyona uyum ve bağlılığı, sadece takım yöneticisinin (ekip düzeyinde vizyoner liderlik) üst yönetim ile stratejik olarak uyumlu olduğu ölçüde gerçekleşebilir. Bu durumu, örgütlerde vizyoner liderliğin karanlık yüzü (the dark side of visionary leadership) olarak kavramlaştırmak mümkündür (Ateş vd., 2020).

Öte yandan, vizyoner liderliğin, örgüt içinde etnik temelde ayrıışan farklı gruplar veya bireyler açısından, her zaman iyi bir çözüm olmadığı da araştırma sonuçlarına yansımaktadır. Vizyon sahibi liderler, ekip üyelerini alt gruplara ayırma eğiliminde olduklarında, etnik çeşitlilik, ekip iletişimi ve performansı ile olumsuz bir şekilde ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, vizyoner liderler ekip üyelerini kategorize etmediklerinde, örgüt, etnik çeşitliliğin potansiyel faydalarından, yani yüksek kalitede bir iletişimden ve ekip performansından yararlanabilmektedir (Greer ve Homan, 2012).

2. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

Çalışmanın bu bölümü, yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerine yürütülmüş çalışmalar hakkında literatür taraması sonuçlarını içermektedir. Öncelikle, geniş bir kullanım alanına sahip yenilik kavramının tanımı ve örgütler için önemi anlatılmıştır. Bir sonraki bölümde, kavramın tanımı ve kavramsal çerçevesi, yenilikçi uygulamalara olan ihtiyacın sebepleri ve gelişim süreci, “yeni” olarak tanımlanması gereken fakat literatürde “yenilikçi” olarak adlandırılan uygulamalar, konu hakkında farklı yaklaşımlar ve uygulamaların kısaca tanımları, yenilik kültürüne etki eden yenilikçi uygulamalar, kriz dönemlerinde ihtiyaç duyulan yenilikçi uygulamalar ve son olarak oldukça yeni bir konu olan elektronik insan kaynakları yönetim uygulamaları diğer adı ile “e-İKY” incelenmiştir.

2.1. YENİLİK KAVRAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Yenilik, diğer bir ifade ile inovasyon veya yenileşim (Akalın, 2007), günümüz dünyasında, birçok alanda kendini gösteren bir kavram hatta bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle, iş dünyası için başarılı olmanın kilit faktörlerinden birisi (Soliman, 2011b), hatta bazı akademisyenler tarafından (McGrath, 2001; Som, 2008) en önemlisi kabul edilen yenilik hakkında birçok araştırmacı farklı tanımlamalar yapmış, örgütlerde meydana gelen “yenilikleri” farklı şekillerde kategorize etmişlerdir. Bazı akademisyenler, yeniliği bir örgüt tarafından bir fikrin ilk veya en erken kullanımı olarak tanımlarken, diğer bir kısmı yeniliği, başka bir yerde denenmiş olup olmadığına bakılmaksızın, bir örgüt içindeki ilk kullanımı olarak tanımlamaktadırlar (Kossek, 1987). Schumpeter’in 1942 yılında, inovasyonun işletmelerin geleceği açısından önemini vurgulaması ile başlayan süreci konu hakkında binlerce çalışma takip etmiştir (akt. Taymaz, 2016).

OECD bünyesinde gerçekleştirilen kapsamlı çalışmada yer alan tanımına göre yenilik: “önceki ürünlerden veya süreçlerden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcılara sunulan veya kullanıma sunulan yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreçtir (veya bunların kombinasyonudur) (OECD, 2018, s.246). Diğer bir

tanıma göre yenilik, yeni ürünler veya hizmetler, yeni teknoloji veya yeni örgüt biçimleri açısından, en azından örgüt için yeni bir şeyin tanıtılması anlamına gelmektedir (Looise ve Riemsdijk, 2004). İnovasyon, örgüte veya topluma önemli ölçüde fayda sağlamak üzere tasarlanmış yeni bir fikir, süreç, ürün veya prosedürün örgüt içinde kasıtlı olarak tanıtılması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Shipton, Wets, Dawson, Birdi ve Patterson, 2006). Yenilik, mevcut ve yeni bilimsel bilginin tekraren uygulanmasını içeren sürekli, evrimsel bir süreçtir (Roper ve Love, 2004). İnovasyon yapmayan kuruluşlar, eskimiş olma ve sonunda ölme riskiyle daima karşı karşıyadır (Bolwijn ve Kumpe, 1990). De Leede (1997) yeniliği, “rakiplere kıyasla rekabet avantajı elde etmek için mevcut ürün veya hizmetlerde, süreçlerde veya organizasyonda kasıtlı ve radikal değişiklikler” olarak tanımlamıştır. Ayrıca yeniliklerin tüm aşamalarda (bilgi, öğrenme ve yenilik) yönetilebilen bir süreç olduğunu eklemiştir (Akt. De Leede ve Looise, 2005, s.108).

İnovasyon, kendinden önceki bazı süreçleri takip eden, risk ve belirsizlik içeren ve sürdürülebilir rekabet avantajları yaratan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesiyle sonuçlanan bir faaliyetler zinciridir (Soliman, 2011a). İnovasyonu yöneten liderin, aynı zamanda riskleri de başarıyla yöneten biri olması beklenmektedir. Bu tür liderler, fırsatları tanıma ve geliştirme konusunda güçlü bir beceriye sahiptir. Dahası, ilham verici, yönlendirici, olanaklı kılan, tavsiyede bulunan, savunabilen, ödüllendiren, örgüt içi ve dışı bağlantıları yöneten ve destekleyen davranışlara sahip olmalıdırlar. Öte yandan, örgütlerin ayakta kalabilmek için yenilikçi olması ve bu yeniliğin sürdürülebilir rekabet avantajları yaratması gerekmektedir (Soliman, 2011b).

Kaynak, yetenek ve bilgi temelli teoriler üzerinden yapılan araştırmaların tümü, yeniliğin başarılı bir şekilde yönetilmesinin, örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri için stratejik bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir (Zhou, Hong ve Liu, 2013). Looise ve Riemsdijk (2004)’e göre yeniliğe önem vermeyen ve yenilik yapmayan örgütler, her yönü ile geride kalmak ve sonunda ölmek için büyük bir risk taşımaktadırlar. En az üç alanda yenilikçi olmak gerekmektedir: yeni ürün geliştirme (ürün yeniliği), dönüşüm süreçlerinde yeni teknolojiler (süreç yeniliği) ve

yeni örgütsel formlar ve yönetim uygulamaları (örgütsel yenilik) (Bolwijn ve Kumpe, 1990; Boer ve During, 2001). Bununla birlikte, örgütlerin yenilik yapma yöntemlerine bakılırsa, özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) alanındaki yönetim uygulamalarının inovasyon süreçleri üzerinde de büyük bir etkiye sahip olduğu giderek daha fazla kabul edilmektedir. Bir yenilik şu özellikleri taşır (Looise ve Riemsdijk, 2004):

- Yenilik, avantaj elde etme niyetiyle gerçekleşir,
- Yenilikler radikal sıçramalarla gelişir,
- Yenilikler yönetilebilir,
- Yenilik sürecinin aşamaları, hedef oluşturma, tasarım ve organizasyon, uygulama ve izlemedir.

Agarwala (2003), yeniliğin örgütlerde teknik yenilik ve idari yenilik olarak ikiye ayrıldığını ve bu ayrımın ilk defa Evan (1966) ve Knight (1967) tarafından yapıldığını aktarmıştır. Teknik yenilikler, ürün ve hizmetlerde yapılan yeniliklere işaret ederken, idari yenilikler organizasyon veya çalışanlarda yapılan yeniliklerdir. Yenilikçi İKY, örgütün sosyal sistemi içinde meydana geldiği için idari yenilik olarak kabul edilmiş ve çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel etkinliği geliştirecek şekilde tasarlanmıştır (Tannenbaum ve Dupuree-Bruno, 1994).

Son dönem yönetim sistemlerinde, yeniliği destekleyen çok çeşitli uygulamalar varlığını sürdürse de yeni bilginin temelinde insanın olması sebebiyle İKY diğer birçok uygulamanın önüne geçmiş ve son dönemde çalışmalar bu doğrultuda yoğunlaşmıştır (Mumford, 2000, akt. Kılıç ve Bilginoğlu, 2010). Örneğin De Leede ve Looise (2005) işletmelerde yeniliği etkileyen en önemli İKY uygulamalarını şu şekilde sıralamıştır: (1) Uygun bir organizasyon yapısı, (2) yenilikçi örgüte uygun kadrolaşma, (3) bireylere düşen kritik roller; (4) bireysel gelişim ve kariyer, (5) etkili ekip çalışması ve liderlik, (6) kapsamlı bir iletişim ve katılım; (7) performans değerlendirme ve ödül, (8) yaratıcı bir kültür oluşturmak.

Örgütsel değişim literatürü, yeniliği benzersiz bir değişim türü olarak sınıflandırmaktadır. Değişim ve yenilik arasında çok ince bir çizgi bulunmaktadır. Araştırmacılar, değişikliği bir örgütün yapısında, sürecinde veya çıktılarında meydana gelen herhangi bir değişiklik olarak tanımlamışlar, örgüt için yeni olan herhangi bir değişikliği ise inovasyon olarak kabul etmişlerdir (Joy M. M., 2016).

Özellikle son yıllarda, insan kaynakları işlevi üzerinde, örgütlerin sürdürülebilir büyümesine katma değer sağlaması açısından oldukça fazla baskı oluşmuştur (Kochunski ve Ruse, 1996). Birçok araştırmacı son yıllarda, yenilikçi İKY uygulamaları ile örgütsel performans göstergeleri arasında bir bağlantı olduğunu gösteren çalışmalara imza atmışlardır (Joy M. M., 2016).

Yeniliğin, insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiği bu araştırmada, yenilik tanımları ve önemi kısaca anlatılmış, İKY açısından ne anlama geldiği ve alan içerisinde ne gibi yeniliklerden bahsedildiği bir sonraki bölümde detaylıca anlatılmıştır.

2.2. YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI

Diğer örgütlerden benimseme veya uyarlama yoluyla bile olsa, yenilikçi insan kaynakları yönetimi (İKY), organizasyonun mevcut veya yerleşik insan kaynakları (İK) uygulamalarında gerçekleştirilen yenilikleri ifade etmektedir. Rekabetin arttığı bir çağda, etkili İK yönetiminin artık sadece standart bir uygulama seti ile yetinmemesi gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Rekabette kalabilmek için sürekli olarak yeni ve iyileştirilmiş İK uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanmasına ihtiyaç vardır (Agarwala, 2003). Bu açıdan, İK yönetimlerinin maliyetleri düşürmek, hizmetlerini iyileştirmek, etkisini artırmak ve çalışanlar için daha tatmin edici bir iş deneyimi sağlamak için baskı altında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısı ile mevcut literatür, örgüt ortamındaki değişikliklerin İK yönetiminde de köklü değişikliklere yol açtığını göstermektedir (Kochunski ve Ruse, 1996).

2.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanım

Kavram literatürde zaman zaman farklı şekillerde kullanılsa da en genel kullanım tercihleri, yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları, insan kaynakları (İK) yönetiminde yenilik, ilerici İKY uygulamaları, etkili İKY, yüksek performanslı İKY veya iş sistemi, İKY uygulamalarında kalite şeklindedir (Kossek, 1987; Huselid, 1995; Agarwala, 2003; Laursen ve Foss, 2003; Wolfe, Wright ve Smart, 2006; Abdullah, 2009; Kehoe ve Wright, 2013; Zhang, Fan ve Zhu, 2014; Muduli, 2015). Araştırmalar, bu tür uygulamaların içeriğinde, bir örgütün değişen rekabet baskısı altında kendini yeniden tasarlamak için stratejiler benimsemesine ve rekabet avantajı olarak insanların rolüne vurgu yapmaktadır. Temel amaç, çalışan tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgütsel etkinliği artırmaktır (Jain, Mathew ve Bed, 2012).

Agarwala (2003), yenilikçi İKY araştırmalarında önemli bir ayrıma hatta karışıklığa dikkat çekmiştir. İnovasyon terimi, birbiriyle ilişkili iki kavramı belirtmek için kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar bu terimi, yeni ürün, ekipman, program veya sistemleri kullanıma sokma sürecine atıfta bulunmak için kullanırken, diğerleri, yenilik sürecinin amacına, yani yeni ürüne, ekipmana, programa veya sisteme atıfta bulunmak için kullanmıştır. Diğer bir ifade ile ikinci yaklaşım, İK işleviyle ilgili ve benimseyen örgüt için yeni fikir, program, uygulama veya sistem olarak kavramı değerlendirmektedir.

Yönetim literatürü, firmaların yenilikçi davranışında belirleyici faktörler olarak stratejik yönetimi, örgüt tasarımı, yönetim tarzını ve insan kaynakları yönetimini vurgulamaktadır. Ancak, insan unsurunun tüm inovasyon süreçlerinin merkezinde olmasından dolayı, insan faktörü ve özellikle İKY, günümüzde başarılı inovasyonun temel unsurları olarak kabul edilmektedir (Jiménez ve Valle, 2005).

Bir görüşe göre, tarihsel olarak İKY alanında gerçekleşen ilk yenilikler sendikalaşma hareketlerinin başladığı zamana uzanmaktadır. Örneğin, 1886-1889 yılları arasında, yaklaşık 40 ABD şirketi çalışanlarının katıldığı işçi hareketleri sonrasında, kâr paylaşım planları, yemekhane ve peyzajlı dinlenme alanları gibi ola-

naklar sağlamaya başlanmıştır. Personel departmanının gelişimi, iş değerlendirme yöntemleri, liyakat ücreti, ustabaşı eğitimi, çalışan tutum anketleri, kâr paylaşımı, emeklilik planları, ücretli izinler, çalışan sağlığı ve hayat sigortası gibi yardımların tümü kısmen sendika baskılarına bağlanabilmektedir. (Kossek, 1987). Sayım'a (2009) göre, yönetim alanında gelişen birçok teori gibi İK yönetiminde de "yenilik" konusu ilk defa Amerika'da denenmiş ve geliştirilmiştir. Daha sonra birçok ülkeye Amerikan şirketleri aracılığı ile ihraç edilen İK yönetiminde yenilik uygulamaları adını diğer ülkelerde ilk defa uygulanmasından almaktadır.

Dubey ve Gupta (2019, s.76), yenilikçi İKY'yi, "rekabeti göz önünde bulundurarak işletmeler tarafından benimsenen yeni ve geliştirilmiş tüm uygulama ve faaliyetler" olarak tanımlamışlardır. İKY'de çalışanları elde tutmak, motive etmek, örgüte bağlılıklarını artırmak için yenilikçi uygulamalar geliştirilmektedir. Bu nedenle, İKY uygulamaları, rekabet çağını göz önünde bulundurarak işletmeler tarafından benimsenen, bu tür yeni ve geliştirilmiş tüm uygulama ve faaliyetlere atıfta bulunmaktadır. Araştırmacılar, konu üzerinde çalışan birçok akademisyenin, insan kaynaklarını bir "yatırım" ve yenilikçi İKY'yi ise reaktif, kuralcı ve idari olmaktan çok stratejik olarak gördüğünü vurgulamışlardır.

Diğer bir tanıma göre, İKY'de yenilik, üyeler tarafından yeni olarak algılanan, çalışan tutum ve davranışlarını etkilemek için tasarlanmış herhangi bir program, politika veya uygulamadır (Kossek, 1987, s.72). Benzer bir tanım ile yenilikçi İKY uygulamaları, firmanın performansını artırmak amacıyla çalışan davranışlarını değiştirmek için inşa edilmiş her türlü yeni fikir veya sistemin planlı bir şekilde tanıtılması ve uygulanmasıdır (Joy M. M., 2016). Kumar ve Archana (2017, s.6418), "örgütlerde yüksek bir kurumsal performans elde etmek amacıyla çalışan performansını kontrol etmek için tasarlanmış, daha önce kullanılmamış herhangi bir kavram, uygulama, süreç veya sistemin belirlenmesi ve uygulanması" olarak tanımlama yapmışlardır.

Som (2006, s.208) yenilikçi İKY'yi, "yeni olarak algılanan ve mevcut yetenek ve yetkinlikleri yaratan, çalışan tutum ve davranışlarını etkilemek veya uyarlamak

için tasarlanmış bir İKY programı, politikası ve uygulaması” olarak tanımlamaktadır. Looise ve Riemsdijk (2004) yenilikçi İKY’yi tanımlarken, örgütlerin farklı birçok alanı ile başa çıkmanın yeni yollarını arama anlamına geldiğini söylemişler, yenilikçi İKY uygulamalarında temel felsefeyi şu şekilde sınıflandırmışlardır:

- Daha esnek bir personel istihdam yaklaşımının geliştirilmesi. Örneğin, çalışanlarla kalıcı sözleşmeler yapmak yerine proje bazlı sözleşme imzalamak;
- Yeni çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve tanıtılması için sorumluluğun örgüt içi bir ekibe devredilmesi (yetki devri);
- Yeni ürün sayısı, yeni teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanması vb. gibi inovasyon çıktılarıyla ilgili bir ödül sisteminin getirilmesi.

Geleneksel İKY uygulamaları genel olarak dört işlevi içermektedir: işe alım ve seçim, değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve sosyal haklar. Buna ek olarak örgüt tasarımı ve iletişimin İKY’nin konusu olduğu hususunda genel bir kanı oluşmuştur. O halde yenilikçi İKY, bu işlevlerinden herhangi birisinde veya hepsinde gerçekleşen yenilik olarak tanımlanmaktadır (Wolfe, 1995). Yenilikçi İK uygulamalarının temel özelliği ve amacı, bir firmaya sürdürülebilir rekabet avantajları sağlayabilecek çalışan becerilerini ve davranışlarını geliştirmektir (Xiu, Liang, Chen ve Xu, 2017).

Yenilikçi İKY alandaki bazı araştırmalar, yenilikçi İK politikaları ve uygulamalarını tanımlarken bazı çalışmalar ise bu politika ve uygulamaların işletmeler tarafından ne ölçüde uygulandığını ölçmeye çalışmışlardır. Araştırmalarda, yenilikçi İK politikalarının ve uygulamalarının ortak özellikleri ve vurgulamaya çalıştığı temel noktalar ise şu şekildedir (Koster, 2019):

- Personel arasında eşitlik
- Beşeri sermaye yatırımı (insana yatırım)
- Sürdürülebilir istihdam
- Ödül sistemleri (finansal teşviklerin ötesinde)
- Âdemi merkezîyet ve özerklik

Yenilikçi İKY üzerinde gerçekleşen son dönem araştırmalarında üç farklı araştırma süreci tanımlanmıştır: (1) İKY’de yenilikçi uygulamalar, (2) Yeniliğe bir yanıt olarak İKY ve (3) İKY’nin örgütlerin yenilikçiliği ile ne denli bağlantılı olduğunu gösteren araştırmalar (Koster, 2019). Birinci kategorideki çalışmalar, İKY politikalarını ve uygulamalarını değiştirerek örgütsel süreçlerin yenilenmesini vurgulamaktadır. Diğer kategorilerde yer alan çalışmalar ise, yenilikçi İKY’nin yeni ürün ve hizmetlere katkısına ve arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Her iki bağlamın, hem akademide hem de uygulamada kafa karışıklığına yol açabileceği göz önüne alındığında, araştırmaların hangi kavramsallaştırma ile yola çıkacağını vurgulaması çok önemlidir (Benda ve Koster, 2020).

Çalışmanın literatür bölümünde, Benda ve Koster’in (2020) ortaya koyduğu kavramsal çerçeve temel alınarak, “İKY’de yenilikçi uygulamalar” ve “örgütlerde yenilikçiliğe etki eden İKY uygulamaları” bağlamında farklı uygulama, model ve kuramlara yer verilmiştir. Ancak araştırma sürecinde, Agarwala’nın (2003) çalışması temel alınmış ve araştırma, “İKY’de yenilikçi uygulamalar”, diğer bir ifade ile “İKY politikalarını ve uygulamalarını değiştirerek örgütsel süreçlerin yenilenmesi” teorisi üzerinden yürütülmüştür. Yenilikçi uygulamalara geçmeden önce, uygulamalara geçiş süreci ve uygulamaların benimsenme sebepleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.2. Yenilikçi Uygulamaların Gelişim Süreci

Geleneksel insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları, çağdaş iş ortamlarının dinamizmini ele almak için gerekli olan pragmatik yaklaşımlardan yoksundur. Belirli bir süre insan kaynakları (İK) bağlamında geliştirilen stratejiler, geleneksel kalıplardan uzaklaşmamıştır. Geleneksel İKY yaklaşımı, esas olarak personel yönetimine vurgu yaparken, yenilikçi yaklaşım adı altında İKY, kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarından etkilenen işgücünün tutum, davranış ve hedeflerini analiz etmek ve pazarda rekabetçi kalmanın ötesine geçmeye odaklanmıştır (Sharma ve Khera, 2019; Ulrich ve Dulebohn, 2015).

Geleneksel İK uygulamalarını benimseyen yöneticiler, önceden geliştirilmiş belirli formatların takipçisi olarak hareket eder, bunları nadiren günceller ve çalışan katılımına önem vermezler. Dahası, bir örgütün politikalarına, kurallar ve düzenlemeler açısından bakarken, geleneksel İK yöneticileri, yönetimin çalışanları kontrol altında tutmak için yönergeler belirlediği, çok az esneklik sunan ve çalışanlar üzerinde çok sıkı denetim uygulayan bürokratik bir yaklaşım izlemektedirler (Bartram, 2011; Mellam, Rao ve Mellam, 2015; Abdullah, 2009).

İş dünyasında rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaştığı ve bu nedenle İKY'nin bir örgüte rekabet avantajı sağlayan önemli bir faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yenilikçi yöntemler kaçınılmaz hâle gelmiştir. Zira yenilikçi yaklaşımlar, örgütteki işgücünün, kendi istek ve arzusu ile bilgi ve becerilerini işletme stratejilerini gerçekleştirmek üzere kullanmasına motive etmektedir (Aslam, Aslam M., Ali ve Habib, 2013). Yenilikçi İKY uygulamaları, insanların değerini, yaratıcı personel uygulamalarını, insan odaklı eğitim programlarını, şeffaf ve profesyonel bir performans yönetim politikasını, planlama esnekliğini ve örgütün değerlerini yansıtan ücretlendirme politikalarını vurgulayan bir kültür anlamına gelmektedir (Hinkin ve Tracey, 2010).

Ancak buna rağmen, yenilikçi İK uygulamalarının, örgüt içinde uygulamaya alınmasının oldukça kritik sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır. Her yeni uygulama, farklı birim yöneticileri açısından farklı bir yorum ve beklenti anlamına gelmektedir. İK uzmanları, işletme stratejilerini kolaylaştırmasını ve personel gelişimine katkıda bulunmasını bekleyerek, İKY yeniliği konusunda uzun vadeli bir perspektife sahip olurken, bölüm yöneticileri, yeni İKY politikalarının uygulamaya konulmasıyla ilgili ekstra iş yükü beklentisine girebilmektedirler. Bu durumu aşmanın belli yöntemleri bulunmaktadır (Bondarouk, Looise ve Lempsink, 2009):

- Yenilikçi uygulamaların örgüt içinde, İKY uzmanları ve bölüm yöneticileri arasında başlangıç aşaması itibari ile doğru ifade edilmesi ve tartışılması, yeniliklerin uygulanmasıyla ilgili yanlış anlama ve yanılsama olasılığını azaltacaktır.

- Motivasyon, İKY yeniliklerinin uygulanmasında çok önemlidir. Yenilikleri anlamlandırma sürecinde gerekli ve birincil bir koşul olarak görülmelidir. Zira, örgüt içi farklı sosyal gruplar arasındaki motivasyon, uygulama sürecini daha ileriye taşıyacaktır.
- Yeniliklere karşı uyumlu veya uyumsuz davranışlar farklı şekillerde ele alınmalıdır. Örgütlerdeki politik nedenlerden kaynaklanan ve bilgi eksikliklerinden kaynaklanan belirli uyumsuzluklar, örgütlerde farklı müdahale senaryolarını beraberinde getirmektedir. Bu noktada önemli olan ise sürecin doğru yürütülmesi adına teşhisi doğru koymaktır.

2.2.3. Yenilikçi Uygulamaların Benimsenme Sebepleri

Serbestleşme, artan rekabet, değişen dış çevre ve örgütsel büyüme, işletmelerin başarısı ve hayatta kalması için insan kaynakları yönetiminde (İKY) yenilikçi uygulamaların benimsenmesini kaçınılmaz ön koşul haline getirmiştir (Som, 2007). Yenilikçi uygulamalara geçiş, daha özelde bir takım iç ve dış sebeplere bağlı olarak gelişmiştir. Sendikalaşma hareketleri, örgüt büyüklüğü, örgüt iklimi, teknolojik değişim, örgüt yapısı, çevresel şartlar ve çalışanların eğitim durumu örgütlerin yönetsel yeniliklere gitmesinin bazı sebeplerindendir (Tannenbaum ve Bruno, 1994; Kossek, 1987; Vas, 2014).

Sendika Etkisi: Sendikalaşma hareketleri ile birlikte örgütlerin, özellikle personelin çalışma şartlarına yönelik stratejilerinde bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. (Gooderham, Nordhaug ve Ringdal, 1999). Sendikalaşma, örgütün rekabet gücünü etkilemekte ve dolayısı ile hayatta kalma sürecinde yönetimler, çalışanlarını yönetebilmek için daha etkili yollar tasarlamışlardır. Sendikalar, çalışanlara endişelerini dile getirmeleri için daha iyi bir fırsat sağlamış, bu sebeple İKY uygulamaları çalışanların tercihlerini daha iyi yansıtacak şekilde kurgulanmaya başlanmıştır (Sablok vd., 2013; NG ve Maki, 1994). İK yönetiminde stratejik uygulamalara geçişle beraber daha yüksek derecede sendika varlığına sahip örgütler, daha fazla insan-merkezli İKY uygulamalarına yönelmişlerdir (Ramirez, Madero ve Muñiz, 2016). Sendikalı endüstriler, işgücü maliyetlerini, güvenliğini, üretkenliği ve kaliteyi etkileyen yeniliklere odaklanmışlar,

daha az sendikalaşmış yüksek teknoloji endüstrilerde de ise örneğin, işe alım, terfi, kariyer geliştirme, yüksek nitelikli profesyonellerin istihdamı ve ödeme alanlarında yenilik konularına daha fazla vurgu yapılmıştır. Ancak yeniliğin teşvik edilmesinde ve uygulanmasında kilit faktör, tek başına sadece sendikalaşma değil, aynı paralelde sendika-yönetim işbirliğinin ne yönde olduğudur (Kossek, 1987). Öte taraftan, sendikalaşma örgütlerde İKY'ye daha resmi bir yaklaşım sergilenmesine neden olmuştur. Performansa dayalı ödeme sistemleri ve performans değerlendirme işlevlerine bir doğru bir eğilim meydana gelmiş, yeni çalışanlar için resmi bir deneme süresi benimsenerek yeni işe alımlar konusunda daha seçici davranılmasına neden olmuştur. Bunların yanında, eğitim programları üzerinde önemli bir etki meydana getirmiştir (NG ve Maki, 1994).

Teknolojik Değişim: Modern örgütlerin çehresi, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, bilgiye dayalı bir ekonomiye geçiş ve bir dizi başka faktör nedeniyle değişime uğramaktadır. Dolayısı ile bu hızlı değişime, İKY uygulamalarının kayıtsız kalması düşünülemez (Quaasar, 2017). İşletmelerde kullanılan teknoloji, bazı çalışma ortamlarını, belirli yeniliklere diğerlerinden daha uygun hatta zorunlu hale getirmektedir. Özellikle, yüksek teknolojik ürün üreten işletmeler, buna paralel olarak nitelikli eleman istihdam etmekte, işgücünü elde tutabilmek içinde İK uygulamalarında bir takım yeniliklere gitmektedirler (Som, 2007, Osterman, 1994). Bunun yanında, teknolojik gelişmelere bağlı olarak çok yakın bir zamanda, yapay zeka gibi kullanımlar insan istihdamının önüne geçecek en büyük engel olarak görülmektedir. Bu durumun, İK uygulama içeriğinde yenilikler getireceğini savunanlar azımsanmayacak seviyededir. Ayrıca, son dönemde uygulama alanı bulmuş olan e-İKY (elektronik insan kaynakları yönetim uygulamaları), örgütlere İK alanında önemli değişiklikler getirecektir (Koster, 2019).

Yönetim Danışmanlarının Etkisi: Örgütlerde, personelin reaktif, düşük seviyeli, çalışan-merkezli bir idari işlevden, proaktif, stratejik ve yönetim-merkezli bir İKY işlevine dönüşümü dışardan danışmanların yardımı ile elde edilmektedir. Dolayısı ile yönetim danışmanları, örgütler arasında yeni ve daha karmaşık İKY uygulamalarının yayıldığı önemli bir kanaldır (Redman ve Allen, 1993). Yönetim danış-

manları, daha iyi hizmet ve küresel ölçüt olarak gördükleri yenilikçi İKY uygulamalarının daha yüksek düzeyde benimsenmesini sağlamaktadırlar. Bu tür danışmanlar, maliyet optimizasyonunu, nitelikli personel istihdamını, iş rotasyonunu, eğitimi, yeniden yerleştirmeyi, performans değerlemeyi, ücretlendirmeyi, ödül mekanizmalarını ve yedekleme planlamasını, yenilikçi İKY stratejilerini iyileştirme için temel göstergeler olarak kabul eder (Kosseck, 1987; Som, 2007). Benzer şekilde Hunter'a (1999) göre, geleneksel anlayıştan uzaklaşarak insan kaynağı artık önemli bir sermaye yatırımı haline gelmiş ve bu yatırımın şirketlerde rekabet avantajına dönüştürülmesi gerektiği anlayışı hâkim olmuştur. Buradan hareketle, yönetim danışmanlarına göre insan kaynakları yönetimi, büyük maliyet tasarrufları yapabilen, gelir artışı üzerinde olumlu etki sağlayan, stratejileri uygulama yeteneğine sahip ve önemli risk alanlarına karşı koruma sağlayacak yapıda olmalı ve bu doğrultuda yapılandırılmalıdır.

Örgütsel İklim: Örgütlerde destekleyici ve yenilikçi bir örgüt iklimi, çalışanları, potansiyellerini özgürce kullanmaya yönlendirdiği için örgütsel politikaların önemli bir yönü olarak kabul edilmiştir. Örgütler, rekabetçi çalışma ortamında, çalışanların zorlukları kabul etme algısını teşvik etmek, risk faktörünü yönetebilmeleri için yeterli teknolojileri sağlamak ve yenilikçi çalışma yaklaşımlarının kullanılması yönünde bir çalışma ortamı oluşturmaktadırlar (Waheed vd., 2019). Araştırmacılar iklimi, örgütsel iklim ve İK departmanı iklimi olarak 2 sınıfta değerlendirmişlerdir. İK departmanlarında oluşan iklim yenilik ile doğrudan ilişkili bir konudur. Buna göre, yeniliği destekleyen bir iklim, her zaman daha fazla yenilik gerçekleştiren bir sonuç ortaya koymaktadır (Tannenbaum ve Bruno, 1994). Bunun yanında, İK uygulamaları, yönetimin çalışanlara mesaj iletmesi için bir araçtır. Farklı, tutarlı ve çalışan algıları üzerinde fikir birliği yaratan yenilikçi İK uygulamaları; uygulamalar, politikalar, prosedürler, rutinler ve ödüller açısından güçlü bir örgütsel iklimle sonuçlanacaktır (Bowen ve Ostroff, 2004). Yenilikçi bir iklim, örgütlerde “yeni” İKY uygulamalarına geçişi kolaylaştırmaktadır. Yenilikçi bir iklim, yaratıcı fikirleri ve öğrenmeyi destekleyen kural ve düzenlemeleri yansıtır ve örgütsel bağlamda bir değişikliği benimsemektedir. Yenilikçi iklim aynı zamanda, çalışanların kendi başlarına düşünmelerini, yeni çalışma yöntemleri üretmelerini ve yaratıcı

bir bakış açısı ile bilişsel, motivasyonel, duygusal ve entelektüel kaynaklarını yeniden şekillendirmelerini ve yenilik performansına katkıda bulunmalarını sağlamaktadır (Waheed vd., 2019).

Örgüt Yapısı: Genel manada günümüz örgütlerini fonksiyonel, holding ve çeşitlendirilmiş/uyumlu örgüt olarak ayırmak mümkündür. Bu örgütlerin yapıları da genel olarak, formel (merkeziyetçi) ve adem-i merkezi (organik) yapılar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dolayısı ile İK departmanlarının yapısı ve uygulamaları, işletmelerin yapısına bağlı olarak değişmektedir. Özellikle holding ve çeşitlendirilmiş/uyumlu işletmelerde, İK uygulamalarında yenilikçi adımlar atmak hayatta kalmak için önemli bir unsurdur. Bunun yanında organik yapılar, yeniliği başlatma sürecinde daha güçlüdür ancak, yeniliği devam ettirme konusunda çatışmalara ve dirence karşı merkeziyetçi, formel ve mekanik yapılar daha başarılıdır (Ulrich ve Dulebohn, 2015; Tannenbaum ve Bruno, 1994).

Büyük ölçekli şirketlerin, yenilikçi İK politikaları benimsemesi de diğer önemli bir kriterdir. Şirketler büyüdükçe bu tür bir yeniliğe daha çok ihtiyacı olduğu gibi yeniliği başarma konusunda da daha kabiliyetli olmaktadır (Koster ve Benda, 2020). Bunun yanında, yenilikçi uygulamaları geliştirme ve uygulama maliyetleri yüksek olduğu için küçük işletmeler, bu tür uygulamaları benimsemekte zorlanmaktadır. İşletmelerin yapıları ve büyüklüklerinin yanı sıra, bazı araştırmalar, uzun yıllar faaliyette olan işletmelerin, kısa işletme geçmişine sahip olanlara göre daha fazla yenilikçi İK uygulamalarına sahip olma eğiliminde olduklarını göstermiştir (Wu, Bacon ve Hoque, 2014).

Dış Çevre: Dış çevreyi farklı sınıflamalar altında incelemek mümkündür. Bunların içinde özellikle çevresel elverişlilik, pazar ile ilişkili sebepler, işgücü ve kamusal baskı öne çıkmaktadır. Çevresel elverişlilik, kriz ortamı, kaynaklara ulaşım, politik çevre ilişkileri gibi çevresel faktörleri kapsamaktadır. Şirket içinde söz sahibi, yüksek bir statüye sahip ve üst yönetimin desteğini alan “güçlü” İK departmanları, kriz dönemlerinde ve zorlu dış etkenler karşısında, yenilik konusunda daha başarılı ve isteklidirler. Kısaca, şartlar elverişli olmasa bile şirket içi güçlü yapıları ile İK departmanları yenilik yapabilme kabiliyetine sahiptirler (Murphy ve Southey,

2003). Ek olarak, kendisinden hizmet beklenen ve kamu baskısı altında olan şirketler, memnuniyeti sağlamak adına personel alımı ve yönetiminde yenilikçi yollara başvurmaktadırlar (Tannenbaum ve Bruno, 1994).

İşgücü piyasasının durumu da şirketlerin yenilikçi stratejiler belirlemesinde önemli rol oynamaktadır. Mevcut işgücü piyasasındaki daralma veya liberalleşen ekonomilerdeki nitelikli personel artışı, işçi seçimi konusunda şirketleri yenilikçi politikalara zorlamaktadır (Som, 2007). İşletmelerin benimsediği ürün-pazar stratejileri de işgücünün yenilikçi yaklaşımlar üzerindeki etkisine bir örnektir. Diğer bir ifade ile kaliteyi artırmak isteyen ve yüksek vasıflı çalışanlara ihtiyaç duyan işletmeler, maliyet düşüren veya fiyat liderliği stratejisi izleyenlere göre yenilikçi strateji izlemeye daha yatkındırlar (Wu, Bacon ve Hoque, 2014).

Çalışanların eğitim durumu: Eğitim durumunun, İKY’de yenilikçi yöntemler geliştirilmesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin, çoğunluğu yüksek eğitim alan çalışanlardan oluşan şirketler daha yenilikçi politikalar izlemektedirler (Koster ve Benda, 2020). Tüm bunların yanında, çevrelerinde daha meşru görünme isteği, güçlü bir kültüre sahip firmaların zayıf kültüre sahip firmalardan ayrılması, şirketlerin İKY yenilikleriyle ilgili başarı geçmişi, uluslararası pazarda rekabetin artması, işçi odaklı değerlerin yükselişi, devlet düzenlemeleri, düşük maliyet yerine hizmet, kalite ve ürün çeşitliliğinin vurgulanması gibi etkenler de örgütlerde yenilikçi İKY uygulamalarına geçişin başlıca sebepleri arasında sayılmaktadır (Kosseck, 1987, Osterman, 1994, Som, 2007).

2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yenilikçi Uygulamalar

Yönetim literatüründe yer alan yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları, deneysel çalışmalar sonucunda dramatik bir şekilde değişiklik göstermektedir. Bunun yanında, uygulamalar arasında ne tür bir ilişki olduğu da henüz netlik kazanmış değildir. Dolayısı ile insan kaynakları (İK) sistemlerinin içeriği konusunda fikir birliği olmadan, bu sistemleri uygun bir şekilde işletme ve alan içerisinde bilgi biriktirme olasılığı düşüktür (Jiang, vd. 2012).

Bazı akademisyenler, yenilikçi uygulamalara sistem perspektifinden bakarak bir uygulama seti oluşturmuş (Macduffie, 1995; Kloutsiniotis ve Mihail, 2017), dolaşımı ile yenilikçi İK uygulamalarını daha kapsamlı tanımlamışlardır. Ancak diğer tarafta, İK uygulamalarının sistem yaklaşımı açısından bir set halinde incelenmesi, bireylerin neden belirli bir şekilde davrandığına ilişkin tespiti zorlaştıracığından uygulamaları bağımsız düzeyde incelemişlerdir (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017; Liu-Chi, 1998). Öncelikle, uygulamaları bir set halinde sınıflandıran ve açıklayan modellere yer verilecek, daha sonra bağımsız olarak uygulamalar hakkında bilgiler verilecektir.

Ichniowski ve Shaw (1995), yenilikçi İKY uygulamaları arasında takım çalışması, iş rotasyonu, mali refahta çalışan payı, iş sınıflandırmalarında azalma ve istihdam güvenliğini saymaktadır. Osterman (1994) ve MacDuffie (1995), yenilikçi İKY temel uygulamaları olarak; takım çalışması, iş rotasyonu, kalite çemberleri, problem çözme grupları, katılım programları, kalite ilişkili görevlerde bağımsız karar alma, personel öneri sistemleri, yeni ve tecrübeli çalışanlara eğitim programları gibi yeniliklere vurgu yapmaktadırlar. Youndt, Snell, Dean ve Sinha (1996), yenilikçi uygulamalar olarak, insan kaynağını geliştirme sistemine çalışan katılımı veya güçlendirme programını dâhil etmemişken yetenek temelli teşvik ödemeleri, teknik becerilerde eğitim programları, problem çözme becerilerinde eğitim ve seçici personel yerleştirmeyi sistemin önemli bir parçası olarak kabul etmişlerdir.

Som (2007), İKY tarafından uygulanan değişimler ve yenilikçi girişimler arasında, işe alım sürecinde adil ve açık sistem uygulaması, serbest tartışma ortamının oluşması ve işe alım/yönlendirme uygulamalarını saymaktadır. İşe alım, terfi ve ücretlendirme artık sadece liyakat ve yetkinlik esasına göre yapılmakta, verimli, üretken ve yetkin çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Örgütler, çalışanların tüm çalışma alanlarındaki becerilerini ve bilgilerini geliştirmek için iş rotasyonu, yeniden eğitim ve yeniden yerleştirme (re-deployment) uygulamaları gerçekleştirmektedir. Kariyer geliştirme, bir çalışanın örgütteki kariyerini oluşturmaya, yönetmeye ve büyütmeye yardımcı olmak için başlatılan başka bir yenilikçi girişimdir.

Sharma ve Khera (2019), yenilikçi uygulamaların örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Yenilikçi İKY uygulamaları içerisinde, eğlence etkinlikleri ve motivasyon programları, zorunlu izinler, çalışanlar ve aile sağlığı için yatırım planları, işyeri esnekliği, yönetim geliştirmeyi bireysel ihtiyaçlarla ilişkilendirme, davranış geliştirme eğitim programları ve yedekleme planlamasını saymışlardır.

Agarwala (2003), 14 yenilikçi İKY uygulaması belirlemiş, *farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini* olarak üç boyut altında incelemiştir. Farkındalık, örgütlerde yenilikçi uygulamalar hakkındaki farkındalık ve önem düzeyini; yürütme, yenilikçi uygulamaların yürütülme düzeylerini; sonuçların tatmini ise, uygulamaların sonuçlarından elde edilen tatmin düzeyini ifade etmektedir. Ayrıca, bu uygulamaların, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmada en etkili yöntem olduğunun altını çizmiştir. Araştırmacının ortaya koyduğu yenilikçi İKY uygulamaları detaylıca Tablo 4'te yer almaktadır.

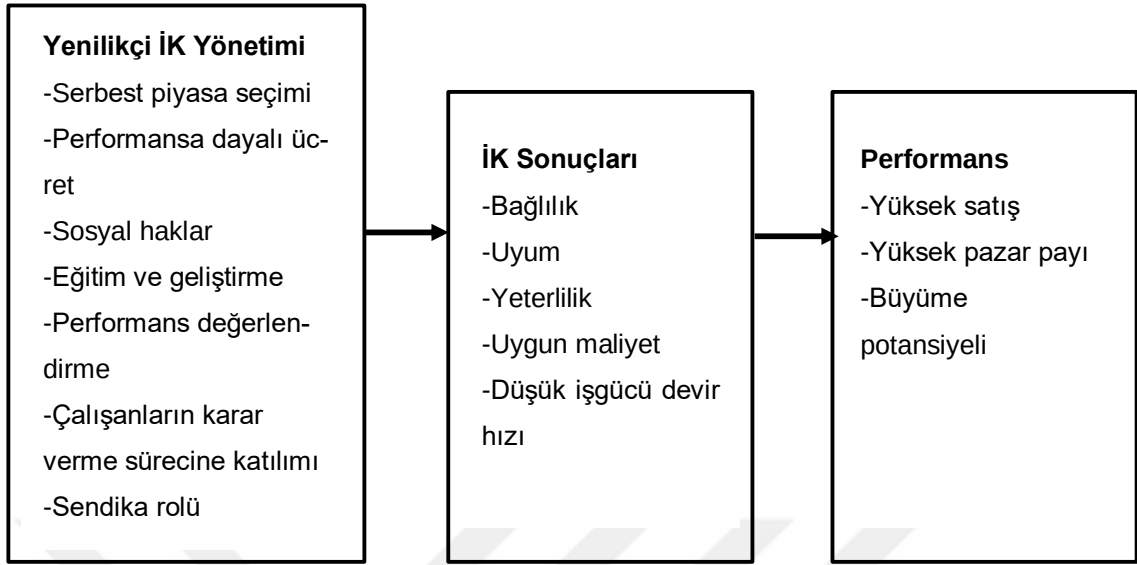
Tablo 4. Agarwala'nın Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Personel Edinme Stratejileri:	Kişi ve şirket kültürü arasına uymaya daha fazla önem verilmesi, işin değil 'kariyerin' vurgulanması ve potansiyel çalışanları çekmek için şirket imajının öne çıkarılması, çalışan yönlendirme ikramiyeleri, yeni çalışanlar için başlangıç ikramiyeleri, psikolojik testler, endüstri-akademi arayüzü geliştirme.
Emeklilik Stratejileri:	Çalışma ortamı iyileştirme, vadeli tazminat uygulaması, rekabetçi maaşlar, daha hızlı terfiler, daha fazla iş özerkliği.
Tazminat ve Teşvikler:	Değişken ücretlerde artış, hisse senedi seçenekleri, bireysel ve ekip teşviklerini birleştirme, performansa bağlı teşvikler, ayrıcalıkların bireysel ihtiyaçlara göre özelleştirilmesi, çeşitli ödenekler sunma, ücret anketleri gerçekleştirme.
Sosyal Yardım ve Hizmetler:	Alternatif sigorta ve sağlık yönetimi programları yoluyla çalışanlar için uzun vadeli yarar sağlama, çalışanların ailelerine yönelik yardımlar, esnek sosyal yardımlar / kafeterya uygulaması, çocuk ve yaşlı bakımı programları, emeklilik yardımlarında iyileştirmeler.
Ödül ve Takdir:	Performansa dayalı ödüller, esnek ödüller, olağanüstü performansa bağlı nakdi ödüller, ekip performansına bağlı ödüllendirme, en iyi çalışan ödülleri, iyi performansın diğer çalışanlar huzurunda takdir edilmesi, iş arkadaşlarının takdiri, finansal ve finansal olmayan diğer ödüller.
Teknik Eğitim:	Sistematik eğitim için ihtiyaç analizi, çapraz fonksiyonel eğitim, işle ilgili eğitim sağlama, eğitimin reel iş performansına aktarılmasını kolaylaştırma.
Yönetim Geliştirme:	Yönetim gelişimini bireysel ihtiyaçlarla ilişkilendirmek, yönetim gelişimini örgütsel hedeflere bağlamak, stres yönetimi programları, macera eğitimi, liderlik ve davranış eğitimi, çalışma izni, kadın yöneticiler için programlar.

Kariyer Planlaması ve Geliştirme Uygulamaları:	Kariyer yollarını geliştirmek, hızlı kariyer planları sunmak, çalışanlara mentor sağlamak, çapraz fonksiyonel kariyer geliştirme, katılımcı kariyer planı, kariyer danışmanlığı.
Performans Değerlendirme:	Değerlendirme yapılırken bireye, ekibe ve organizasyonel performansa ağırlık verilmesi, değerlendirmeler için ölçülebilir kriterler kullanmak, katılımcı değerlendirme, şeffaflığı artırmak için açık değerlendirme; değerlendirme geri bildirimi vermek, ödülleri değerlendirmelere bağlamak, 360° değerlendirme.
Potansiyel Geliştirme:	Şirket genelinde yönetim geliştirme programı, iş rotasyonları, değerlendirme merkezlerinin kullanımı, koçluk, potansiyel değerlendirmelerin yürütülmesi.
Başarı Planlaması:	Belirli pozisyonu iki potansiyel adaydan biriyle doldurmayı amaçlayan yönetim geliştirme programları, yedeklerin belirlenmesi, başarısızlık durumunda geri dönüş pozisyonlarının sağlanması, daha yüksek sorumluluk almaya hazırlık planları.
Çalışan İlişkileri:	Çalışanlara karşı ilgili davranmak, bilgi paylaşımı, açık ve şeffaf iletişim, aile buluşmaları, çalışma ortamını insancılaştırma, çalışanlara saygı duyma, yönetim uygulamalarında adaleti sağlama, risk almayı teşvik etme.
Personel Çıkış ve Ayrılma Yönetimi:	Sosyal yardımların ömür boyu emeklileri kapsayacak şekilde genişletilmesi, emekli olmak üzere olan çalışanlar için emeklilik planlama atölyeleri, işten ayrılma görüşmeleri yapma, işten çıkarma hizmetleri.
Sosyal Sorumluluk Çalışmaları:	Yetişkin eğitim programları, toplum geliştirme projeleri, yeşillendirme ve çevre koruma, araştırmaya önem ve teşviki.

Kaynak: Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*. s. 191-192.

Zheng, O'Neill ve Morrison'a (2009) göre, büyüme odaklı şirketler arasında, performansa dayalı ücret, sosyal haklar, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, karar alma sürecine çalışanların katılımının teşvik edilmesi, sendika ile ilişkiler ve stratejik işe alım ve seçimi yenilikçi İKY uygulamaları olarak benimsenmektedir. Yenilikçi İKY uygulamalarının daha yaygın bir şekilde benimsenmesi, daha iyi İK sonuçları ve örgüt performansı anlamına gelmektedir. Bu uygulamalar arasında, performansa dayalı ücret ve çalışan katılımı uygulaması, yaygın olan ve belirli iş özelliklerine göre KOBİ'ler tarafından kabul edilmesi muhtemel olan uygun maliyetli İKY uygulamalarıdır. Çalışanların karar verme sürecine katılımının teşvik edilmesi de nispeten uygun maliyetli olduğu gibi çalışanın iş memnuniyetini artıracak, dolayısıyla daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığını tetikleyecektir. Şekil 4, araştırmacıların ortaya koydukları, yenilikçi İKY uygulamaları ile muhtemel İK sonuçları ve örgütsel performans ilişkisini göstermektedir.



Şekil 4. Yenilikçi İK uygulamaları ve performans arasındaki ilişki

Kaynak: Zheng, C., O'Neill, G. ve Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices, *Personnel review*. s.12.

Yenilikçi İKY uygulamalarının, bazı araştırmalarda sistem bakış açısı ile set halinde incelendiği, diğer tarafta, bazı araştırmalarda ise bağımsız olarak incelendiği belirtilmişti. Konunun bütünlüğünü bozmamak ve çalışmanın asıl amacından ayrılmamak üzere, yenilikçi uygulamaları bağımsız olarak ele alan araştırmaların, bu uygulamaları nasıl tanımladıklarına kısaca yer verilmiştir. Seçici personel yerleştirme, kapsamlı ve iyi tasarlanmış eğitim modeli, kendi kendini yöneten ekipler, bağımsız karar verme, örgüt genelinde bilgi paylaşımı, örgütsel performansa bağlı prim ve ödüller literatürde bağımsız olarak incelenmiş yenilikçi uygulamalardır (Xiu, Liang, Chen ve Xu, 2017; Muduli, 2015).

2.2.4.1. İşe alma ve seçim

İKY uygulamaları, bir örgütte insan sermayesinin edinilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışanlarının yetenek ve becerilerini belirler. Geçerli ve güvenilir bir seçim ve işe alım prosedürü geliştiren ve bu sistemi nitelikli bir başvuru havuzu ile eşleştiren örgütler yeni çalışanların sahip olduğu yetenekler üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Huselid, 1995). Her açık pozisyon için çok sayıda adayı göz önünde bulundurarak, kapsamlı ve ayrıntılı işe alım prosedürlerini kullanmak

ve doğru kişi bulmaya özel önem verilmelidir (Martín, vd., 2008). Son yıllarda işe alım sürecinde önemli hale gelen bir takım yeni kavramlar ortaya atılmıştır. Bu kavramlar arasında, yetenek yönetimi, işveren markası (employer branding) ve tercih edilen işveren (employer of choice) en çok kullanılanlarıdır. Yetenek yönetimi, işgücü piyasasında yetenekli bireylerin bulunması, örgüte dâhil edilmesi, desteklenip geliştirilmesi ve elde tutulmasına vurgu yapmaktadır. İşveren markası, amaç ve süreç olarak yetenek yönetimi ile benzeşen ancak bunun yanında, işveren üzerinden bir marka oluşturmak sureti ile yetenekli bireylerle etkileşim kurmak ve örgüte çekmek olarak tanımlanmaktadır. Tercih edilen işveren ise, bir örgütün üyesi olmanın potansiyel işgücüne getireceği farklılıklar üzerinden cezbedilmesi anlamı taşımaktadır (Ülger, 2017).

Teknolojik gelişmeler, tüm işe alım ve seçim süreçlerini etkisi altına almıştır. İnternet tabanlı veya çevrimiçi işe alım, ilk teknolojik gelişmelerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İş ilanlarını çevrimiçi olarak yayınlama fırsatı sunan iş ilanları ve web siteleri, zaman ve maliyet açısından oldukça avantaj sağlamıştır. Sosyal medya ve sosyal ağ siteleri, başvuru sahiplerine ucuz ve etkili bir fırsat sunmaktadır. Öte taraftan, başvuru sahibi izleme sistemlerinin (ATS) kapsamlı kullanımı, çok sayıda uygulama için etkin bir özgeçmiş depolama, özgeçmiş ayrıştırma ve anahtar kelime arama sağlayarak tarama sürecinin süresini azalmaktadır. Son dönemde, iki yeni seçim yöntemi artan bir ilgi görmektedir. Bunlar, özellikle aday tepkisi ölçme ve aday deneyimiyle ilgili olarak video veya dijital mülakat ve oyunlaştırma/oyun tabanlı değerlendirmedir. Ayrıca, işe alım sonrası süreçlerde, resmi veya gayri resmi eğitim, iş başında eğitim, koçluk-mentorluk vb. gibi sosyalleşme tekniklerinin kullanılmasının sosyalleşme adına çok etkili olduğu kanıtlanmıştır (Nikolaou, 2021). Diğer bir takım yenilikçi işe alım ve seçim süreçlerini, bilgisayar tabanlı sınavlar, açık işe alım, hizmet öncesi burslar, yeşil hasat-işe alım (green-harvest), iz sürme, head-hunter (üst düzey yöneticilerin veya sektör profesyonellerinin nokta atışı işletmeye kazandırılması), pozisyon-tabanlı sistem, kariyer-tabanlı sistem (Thomson, Ouedraogo, Horbay ve Khan, 2021), güvenilirlik ve geçerlilik testleri, iş analizi, davranış ölçme mülakatları, değerlendirme merkezleri (Greer, 2021) şeklinde saymak mümkündür.

2.2.4.2. Eğitim

Eğitim örgütlerde, beceri, bilgi ve davranış geliştiren herhangi bir faaliyet olarak tanımlanan, dahili veya harici olarak sağlanan resmi eğitim kurslarından yöneticiler tarafından resmi olmayan iş başında eğitime kadar değişkenlik göstermektedir. Ayrıca eğitim, gölgeleme, koçluk ve mentorluk gibi diğer faaliyetleri de içermektedir (Tanova ve Nadiri, 2005). Temel beceri eğitimi, iş başında deneyim ve eğitim, koçluk, mentorluk ve yönetim gelişimi gibi resmi ve gayri resmi eğitimler, yönetici-çalışan eğitimi, iş rotasyonu ve grup katılımı yoluyla eğitim çalışanların gelişimi üzerinde kritik etkiye sahiptir (Huselid, 1995; Pettigrew, Arthur ve Hendry, 1990). Hem teknik hem de kişilerarası becerilerde eğitim, daha yetkin ve güvenilir davranışlara yol açmaktadır. Daha fazla bireysel yeterlilik hissiyatı, bireylerin güvenilir bir şekilde performans göstermesi anlamına gelmektedir (Evans ve Davis, 2005). Dolayısı ile yeterli bilgi ve beceriler ile donatılan çalışanlar, örgütlerin verimli ve etkin çalışması sonucunu doğurmaktadır (Sezer ve Ak, 2017).

2.2.4.3. Ekip çalışması ve bilgi paylaşımı

Ekip çalışması, insan kaynaklarını üretim sistemine tam olarak entegre eden, aynı zamanda çalışan becerilerini geliştiren, motivasyonu ve bağlılığı etkileyen önemli bir uygulamadır (Macduffie, 1995). Kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulması ve örgüt genelinde bilgi paylaşımı gibi personel katılım uygulamaları, çalışanlara yalnızca çalışma yöntemleri ve iş süreçleriyle ilgili kararlarda bir özerklik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda performans iyileştirmenin önündeki engelleri belirlemeye ve ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır (Macky ve Boxall, 2007).

Kendi kendine yönetilen ekipler, çalışanları karar alma konusunda güçlendirmektedir. Genellikle personelin gerekli bilgi kaynaklarına sahip olan diğer kişilerle bağ kurmasını sağlamaktadır. Dolayısı ile örgüt içi bilgi paylaşımını mümkün kılan bir uygulamadır. Kendi kendini yöneten ekiplerin uygulanmasının

zor veya imkansız olduğu ortamlarda, iş rotasyonu aynı işlevi görmektedir (Evans ve Davis, 2005).

2.2.4.4. Performans değerlendirme

Örgütler, çalışan davranışını yönlendirmek ve motive etmek için bireysel veya takım performansını değerlendiren performans değerlendirme uygulamaları, bu değerlendirmeleri teşvik edici ücretlendirme sistemleri, çalışanların liyakatine odaklanan dâhili terfi sistemleri ve çalışanların çıkarlarını hissedarların çıkarlarıyla uyumlu hale getiren diğer teşvik türleri kullanırlar (Huselid, 1995).

Performans değerlendirme, önemli bir gelişimsel rol üstlenmektedir. Bu uygulama, geri bildirim sağlamaya, sorunları tartışmaya ve çalışan performansının iyileştirilmesi konusunda alanları belirlemeye yönelik yönetimsel bir faaliyettir (Martín, Puig, Tena ve Bou-Llusar, 2008). Performans değerlemesi, personel ile ilgili pek çok kararın sonuçlarına etki eden bir süreçtir. Terfi veya işten çıkarma, eğitim ile destekleme, maddi veya manevi bir takım ödüllendirmeler gibi hem işletmeleri hem de bireyin kendisini ilgilendiren sonuçlar performans değerlendirme ile ortaya çıkmaktadır (İspir ve Yeşil, 2020).

2.2.4.5. Ücret yönetimi

Piyasa koşullarının üzerinde bir ücret ve performansa bağlı ödeme planlarını benimsemek, bir örgütün değişen ortamda etkili bir şekilde performans göstermesi için gereken yüksek niteliklere, bilgiye ve çok sayıda yeteneğe sahip çalışanları çekmesine yardımcı olacaktır. Bunun yanında performansa bağlı ödeme, daha yüksek inisiyatif ve esnekliğe sahip bir iş gücü yaratmaya yardımcı olmaktadır (Xiu, vd., 2017).

Performansa bağlı ücret uygulamaları (kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı veya performans teşvikleri) ve hedeflere göre yönetim, çalışandan beklenen davranışa ilişkin oldukça açıklayıcı bir mesajı ifade etmektedir. Bu tür uygulamalar, bireysel hedefleri örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmektedir (Evans ve Davis, 2005).

2.2.4.6. İşte özerklik

Çalışanların, örgütte aktif olarak kendi rollerini tanımlamasının beklendiği bir örgüt ortamını ifade etmektedir. Bağımsız karar verme uygulaması, bireylerin bir işletmede pasif değil, daha aktif bir rol üstlenebilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Çalışanlara karar vermede artan bir özerklik tanıma ve yetkilerini güçlendirerek kararlarda aktif rol almasını teşvik etmektedir (Kirkman ve Rosen, 1999). Diğer bir adı ile katılımcı yönetim, bilginin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi için çalışanların karar almada veya kararları etkilemede cesaretlendirilmesi anlamına gelmektedir (Saylam ve Leblebici, 2015).

2.2.4.7. Problem çözme

Örgütlerde problem çözme yeteneğini geliştirmeye yönelik bir takım yeni adımlar atılmaktadır. Çalışanlar, yalnızca kendi çıkarlarının şirketin çıkarlarıyla uyumlu olduğuna ve şirketin kendi refahlarına yatırım yapacağına inanırlarsa problem çözmeye yönelik inisiyatif alırlar. Problem çözme yeteneğinin gelişimine yönelik, kapsamlı iş dışı ve iş başında eğitim, geniş iş sınıflandırmaları, ekip içinde ve ekipler arasında iş rotasyonu, çevrimdışı (off-line) grup problem çözme etkinlikleri (çalışan katılım grupları veya kalite çemberleri gibi) güncel uygulamalardır (Osterman, 1994; Macduffie, 1995).

2.2.4.8. Kariyer yönetimi

Kariyer gelişimi, her personelin bilgi, beceri ve eğitim durumuna göre ulaşmak istediği örgütsel kademe için kendini geliştirmesini ifade etmektedir. Örgütsel temelde, kariyer gelişiminin çalışanlar için planlanması ve sistematik bir şekilde uygulanması, insan kaynaklarının bir fonksiyonudur. Kariyer planlaması dâhilinde örgütler, transfer uygulamaları, oryantasyon programları, yönetici gelişim programları, örgütsel yedekleme gibi farklı uygulamalar benimsemektedirler (Sezer ve Ak, 2017).

2.2.5. Örgütlerde Yenilikçiliğe Etki Eden İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları, bir örgütün yenilikçi adımlar atmasında ve yenilik kültürü oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Yeni ürün veya hizmetlerin tanıtımı genellikle mevcut süreçlerde bir değişikliğe, çoğunlukla da işe alma, eğitim ve geliştirme gibi İKY uygulamalarında değişikliğe neden olmaktadır (Soliman, 2011b). Jiménez ve Valle (2005) uzmanlaşma, performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim ve kariyer gelişimi gibi uygulamaların örgütlerde yenilikçi bir kültür meydana getireceğini vurgulamışlardır. Aynı şekilde, Shipton vd. (2006), takım çalışması, oryantasyon, eğitim, güçlendirme ve performans değerlendirme uygulamalarının, örgütlerde yenilikçiliği tetikleyen önemli çalışmalar olduğunun altını çizmişlerdir (akt. Pelenk, 2016). Bir başka araştırmaya göre, yenilikçi İKY örnekleri arasında, alternatif çalışma düzenlemeleri, bakım hizmetleri, stratejik iş analizi, yeteneğe dayalı ödeme sistemleri, adalet ve yasal süreç sistemleri ve çapraz fonksiyonel eğitimi saymak mümkündür (Wolfe, 1995).

Som'un (2006) işletmelerde yenilik kültürüne olumlu etkisini vurguladığı yenilikçi İKY uygulamaları sınıflandırması şu şekildedir (akt. Pelenk, 2016, s.75):

- Değişen işletme stratejileri ile uyumlu bir insan kaynağı, stratejik ortaklık, değişim temsilcisi ve çalışan liderliği rolleri oynayarak sosyal bir network yaratılması,
- Geleceğin kendini geliştiren bilgi işçileri, koçlar ve liderleri için profesyonel güçlendirme, seçim ve kariyer geliştirme uygulamaları,
- Yeteneklerin geliştirilmesi, muhafaza edilmesi, eğitilmesi ve yönlendirilmesi için proaktif performans yönetim sistemleri,
- Örgütsel etkinliğin artırılması için uygunlaştırma, kademe azaltma ve yönetimin bağımsızlaştırılması.

Örgütlerde yenilik kültürüne etki eden insan kaynakları (İK) uygulamaları, diğer bir ifadeyle yüksek performanslı iş sistemi (YPİS) olarak değerlendirilmiş ve örgütsel inovasyon ile arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. YPİS uygulamaları, nitelikli işgücünü örgüte çekmek, örgütte tutmak, motive etmek ve bunun

yanında bilgi ve becerilerini geliştirmek için tasarlanmış seçme, eğitim, performans yönetimi, ücretlendirme ve bilgi paylaşımıyla ilgili bir dizi yenilikçi İKY uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Huselid, 1995).

Oladapo ve Onyeaso (2013), örgütlerde yeniliği tetikleyen YPİS uygulamalarını üç başlık altında incelemişlerdir. İdari İK uygulamaları, terfi, resmi eğitim ve performansa dayalı teşvikler gibi uygulamaları kapsamaktadır. Diğer uygulama seti, personelin çalışma ortamı algısı ve karar alma özerkliğine vurgu yapan uygulamalardır. Son olarak, gelişim ve performans değerlendirmeye vurgu yapan başarı temelli İKY uygulamaları gelmektedir. Tablo 5, bu üç başlık altındaki yüksek performanslı iş sistemi uygulamalarını göstermektedir:

Tablo 5. Yüksek Performanslı İş Sistemi Uygulamaları

İdari İnsan Kaynakları Uygulamaları	- Kıdem, nitelikler, beceriler vb. gibi faktörlere bağlı bir terfi sistemi
	- Son iki yıl içerisinde örgüte katılım (turnover evaluation)
	- İlk yıl içerisinde eğitim
	- Performanslarının değerlendirmesine bağlı ücret zammı
	- Performans değerlendirmesinin objektif ölçüler kullanılarak yapılması (örneğin, satış hacmi vb.)
Çalışma Ortamı İK uygulamaları	- Örgüt kârıyla bağlantılı teşvik ve prim
	- Şirket hisseleri veya hisse senetleri alabilmek
	- Firma ve operasyonları ile ilgili çeşitli konular hakkında resmi bilgi almak, bilgi paylaşımı (bir bülten veya düzenli toplantılar yoluyla)
	- Düzenli olarak örgüt iklimi, tutum ve memnuniyet hakkında anket katılımı (feedback)
Başarı temelli İK Değerlendirmesi	- Karar verme süreçlerine katılım (örneğin ka-lite çemberi)
	-İşyerinin ve özelliklerinin resmi analizi
	- İlk yıldan sonra düzenli eğitim
Başarı temelli İK Değerlendirmesi	- Çalışma performanslarının resmi olarak değerlendirilmesi

Kaynak: Oladapo, V. ve Onyeaso, G. (2013), An Empirical Investigation of Sub Dimensions of High Performance Work Systems that Predict Organizational Innovation, *International Journal of Management and Marketing Research*, s.73.

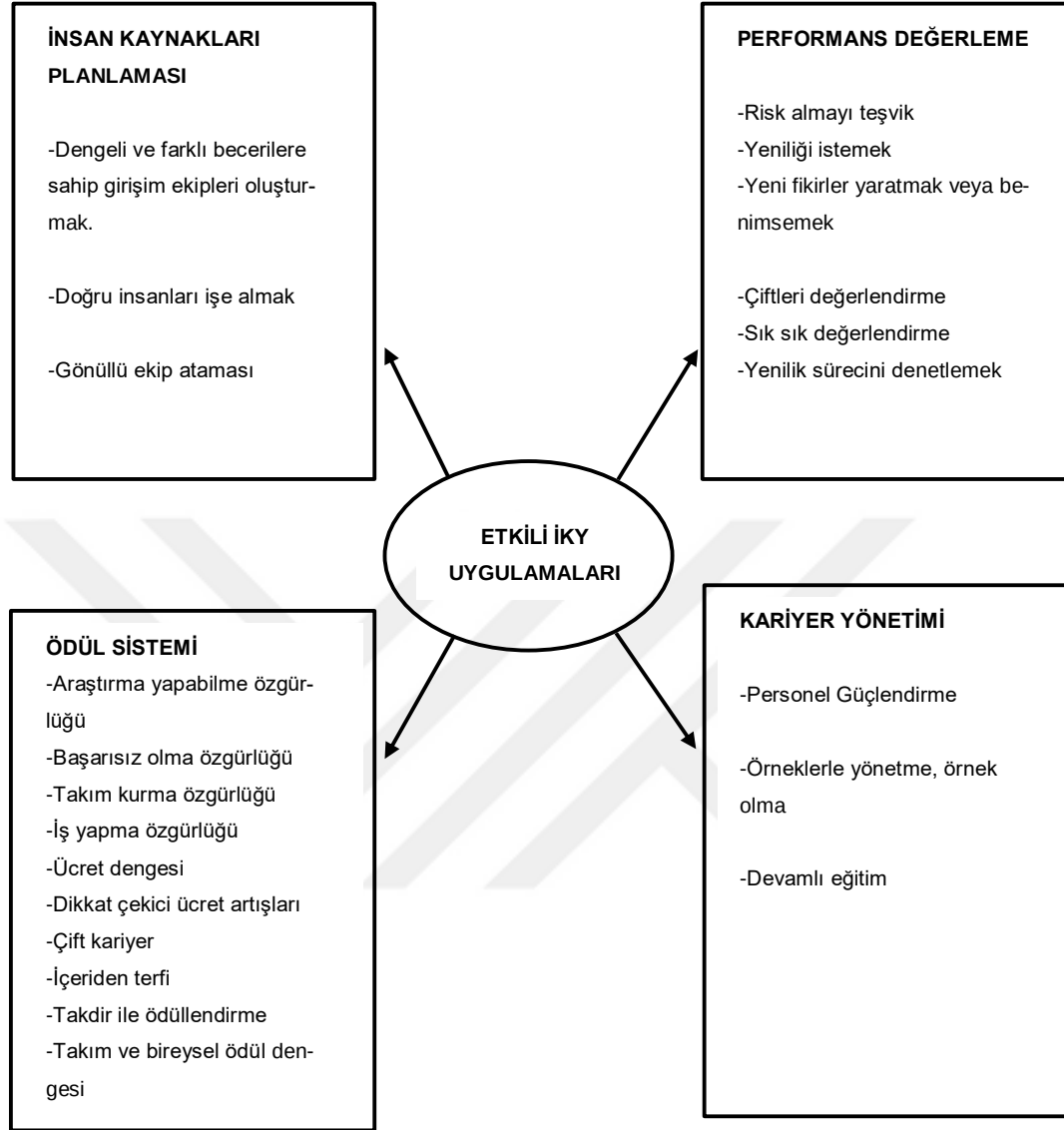
Pelenk (2016), yenilikçi İKY'nin yenilikçi bir kültür oluşturmadaki rolünü ortaya koyduğu araştırmasında işletme kültürünü, yenilikçi zemine taşıyacak İKY uygulamalarını belirlemiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlara dayalı çalışma sonucunda, örgüt kültürünü yenilikçi ortama taşıyacak İKY kodlamaları, temalara göre sınıflandırılmıştır. Önerilen yenilikçi İKY uygulamaları ve alt kodları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Eğitim	Çalışanlara hızlı bilgi aktarımı, farklı bakış açıları ve farkındalık
Takım Çalışması	Amaca odaklanma ve katılımcılık
Öneri Sistemleri	Çok yönlü iletişim, değer yaratma ve öngörü yeteneği
Sosyal Faaliyetler	Sosyalleşme ve çalışanlara “birey” olarak değer verme
Performans Bazlı Ücretlendirme	Motivasyon ve kariyer planlaması
Yaratıcılık	Yeteneklerin çekilmesi ve işletmede tutulması, yenilik kültürünü benimseme
Mentorluk-Koçluk	Sürekli öğrenme, yenilikçilik aktörleri ve bilgi transferi
İş Rotasyonu	Deneyim, yaratıcılık ve farkındalık
Güçlendirme	Mesleki gelişim ve sürekli inisiyatif kullanarak hareket etmek
Sosyal Sorumluluk	Sosyal duyarlılık/topluma saygı

Kaynak: Pelenk, S. E. (2016). Yenilikçi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yenilik odaklı bir kültür oluşturmadaki rolü bağlamında iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkileri. *Sakarya Üniversitesi Doktora tezi*. s.138.

Gupta ve Singhal (1993), yenilikçi İKY stratejilerini dört boyut altında bir araya getirmişler, yenilikçi İKY'yi; “şirketlerde yenilik ve yaratıcılığı teşvik eden insan kaynakları yönetimi” olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılara göre, İKY stratejileri şirketler için “her şey” demek olmasa da yenilik ve yaratıcılığın önünün açılması konusunda oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsan faktörünü, şirketlerin en önemli varlığı olarak görmüşlerdir. Şekil 5'de, araştırmacıların sınıflandırmasını incelemek mümkündür.



Şekil 5. İnovasyonu ve Yaratıcılığı Teşvik Eden İK Yönetimi

Kaynak: Gupta, A. K. ve Singhal, A. (1993), Managing Human Resources For Innovation and Creativity. *Research Technology Management*. s.42.

Modele ait bileşenler ve alt boyutları ile ilgili araştırmacılara ait bilgiler ve bu bilgileri destekleyen diğer akademisyen ve araştırmacıların görüşleri şu şekildedir:

İnsan kaynakları planlaması açısından; yenilikçi şirketler, yeni ürünler geliştirmek için doğru beceri harmonisine sahip girişimci ekipler oluşturmalıdır. Hem teknik hem de kişilerarası beceriler ekip üyeleri arasında oldukça önemli ve değerlidir. Nitelikli personel istihdamı, uzun bir işe alma sürecinde ortaya çıkan maliyetleri

gölgede bırakan en önemli şirket önceliği olmalıdır (Gupta ve Singhal, 1993). Seçici personel yerleştirme, kapsamlı eğitim programları, çalışan katılımı, ekip çalışması ve esnek iş atama programları çalışanları motive etmesinin yanı sıra, çalışanların takdirini ve yenilik yapma fırsatları sağlamaktadır (Zhou vd., 2013). Bunların yanında işletmeler işe alım sürecinde, yaratıcı zihin ve becerilere sahip personel seçimi için psikolojik ve psikometrik testler ve özel mülakatlar gibi sofistike ve teknik uygulamalara sahip olmalıdır (Aman, Noreen, Khan, Ali ve Yasin, 2018).

Performans değerlendirme açısından; şirketler, çalışanlarının risk almasını, sürekli yenilik arayışı içinde olmasını ve şirket dışı yeni fikirleri benimsemesini teşvik ederler. Performans değerlendirmeleri, sadece "iyi" çalışanları ödüllendirmeye ve "kötü" olanları cezalandırmaya değil, aynı zamanda marjinal performans gösterenlere yardım etmeye yöneliktir. Yıl ortası değerlendirme ve bölüm düzeyinde "yenilik yeteneği" değerlendirmeleri önemlidir. Kendi kendini denetleme ve meslektaş denetim mekanizmaları, daha üst düzeydeki değerlendirmeler lehine teşvik edilmektedir (Gupta ve Singhal, 1993).

Ödül sistemleri bağlamında; yenilikçi şirketler başarılı personeli, maaş zammı, hisse senedi, ikramiye, promosyonlar ve farklı takdir biçimleri üzerinden ödüllendirilmektedir. Çalışanların farklı düşünmesini teşvik etmek, sorunlar üzerinde birlikte çalışmak, farklı fikirlere saygı duymak gibi çeşitli özgürlükler sağlanmaktadır. Bu sayede, çalışanlar yenilik yapma özgürlüğüne sahip, başarısız olma konusunda kontrollü ve daha da önemlisi kendi ürünlerini geliştirme konusunda cesaretlendirilirler (Serafimovska ve Popovski, 2017). Her bir şirket bölümü, sanki ayrı şirketler gibi kendilerini yönetmeye teşvik edilirler. Çift yollu kariyer sistemleri, mühendisler ve yöneticiler arasındaki çatışmayı en aza indirerek, her gruptaki bireylere profesyonel kariyerlerini geliştirmeleri için olanak sağlamaktadır. Çalışanların içeriden terfi ettirilmesi personel devir oranını azaltmaktadır. Ödüller ve diğer takdirler yöntemleri, çalışanları daha yüksek üretkenlik düzeylerine ulaşmaya motive etmek için tasarlanmıştır (Gupta ve Singhal, 1993).

Çalışanların kariyer gelişimi açısından; yenilikçi şirketler çalışanlarını güçlendirir, onlara yeni sorunların üstesinden gelme, çeşitli deneyimler kazanma ve daha büyük zorluklara hazırlanma fırsatı sunar. Lider, yeni bilgiyi yayma ve uygulama arayışında kişisel örnekler oluşturur (Gupta ve Singhal, 1993). Çalışanlar, kendilerine çok yönlü profesyonel deneyim sağlamak için sürekli olarak farklı yeteneklerde eğitilirler. Amaç, bir çalışanın uzun vadeli kariyer hedeflerini, sürekli eğitim ve öğrenim yoluyla örgütün hedefleriyle eşleştirmek ve entegre etmektir. Eğitim, tutum ve davranışları değiştirirken çalışanlarda yenilikçi yetenekler gelişmesine yardımcı olur (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017; Aman, vd., 2018).

2.2.6. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ekonomik, politik ve sosyal krizlerin yarattığı belirsizlikler, örgütlerin insan kaynaklarını yönetme biçimleri üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Bu durum, şüphesiz işletmelerin rekabet avantajlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir (Farndale, Horak, Phillips ve Beamond, 2019). Bu tür belirsizliklerle karşı karşıya kalan işletmeler için farklı İK uygulama setlerini de içine alan çeşitli yönetsel adımlar atılmaktadır (Teague ve Roche, 2014).

Kriz dönemleri, işletmeler için esnekliği ve çevikliği ön plana çıkaran, diğer tarafta, hem tasarruf sağlanması hem de nitelikli işgücünün kaybedilmemesi gereken kritik süreçlerdir (Zagelmeyer ve Gollan, 2012). Bu bağlamda, yönetilmesi gereken hem ekonomik hem de psikolojik yönü bulunan kriz dönemlerinde, geleneksel insan kaynakları uygulamaları yetersiz kalmakta ve İK yöneticilerine yenilikçi politikalar hususunda büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütlerin, kriz dönemlerinde elinde bulundurduğu nitelikli işgücü ve bilgiyi kaybetmemeleri için atmaları gereken önemli ve yenilikçi adımlar konusunda en geniş çalışmalardan birisi Matuska'ya (2010) aittir. Kriz dönemlerinde atılması gereken adımları şu şekilde kategorize etmek mümkündür:

Mevcut yetenek stratejilerini gözden geçirmek (yetenek yönetimi): İşgücü ve teknolojik gelişmelerdeki demografik eğilimler, kriz ile ortaya çıkan sorunlara

karşı geleneksel yaklaşımlara güvenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir. Nitelikli işgücü potansiyelini kullanarak sürekli yenilik yapmayan şirketler, kriz dönemlerinde kolayca saf dışı kalabilmektedir. Dolayısı ile, insan kaynaklarında her zamankinden daha sofistike ve kaliteli işgücü planlaması ve bu konuda analitik araçların geliştirilmesi gerekmektedir (Matuska, 2010). Kriz dönemlerinde dış çevrede ve örgüt içinde oluşan olumsuz hava, nitelikli personellerin işten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir. İK departmanlarının, yeteneklerin örgütte muhafazası için kriz öncesinde tasarlanan ve düzenli olarak güncellenen acil durum planlaması olmalıdır (Vardarlier, 2016).

Tecrübeli işgücünü elde tutmak: Kriz ortamlarında işletmeler, tecrübeli ve emekli olmaya yakın işgücünden vazgeçmektedirler. Hâlbuki bu nesil, yeni nesil çalışan ve liderler için mentorluk ve rehberlik kaynağı olarak çok önemlidir. İşletmeler, tecrübeli çalışanların aktif işgücünden ayrılıp beceri ve bilgilerini devretmeden gitmesine engel olacak politikalar benimsemelidirler (Matuska, 2010).

Çalışanların moralini ve bağlılığını korumak: Personele yapılan tüm yatırımlar göz önüne alındığında, örgütlerde her bir çalışanı değiştirmenin toplam maliyeti, çalışanın yıllık maaşının çok üzerinde bir seviyededir. Bu maliyetler, ekonomi gelişirken büyümek isteyen işletmelerin krizden kurtulma çabalarını önemli ölçüde zayıflatabilmektedir. Bunun yanında, kilit çalışanların ayrılması, bu maliyetleri ve yetenek kaybını bir araya getiren kademeli ve olumsuz bir etki yaratır (Matuska, 2010). Dolayısı ile İK departmanları, çalışanları psikolojik ve motivasyon açısından desteklemek için çalışan destek programları düzenlemektedir. Koçluk ve mentorluk programları, çalışanların moralini ve motivasyonunu doğru bir şekilde yönetmek için teşvik edilmelidir (Vardarlier, 2016).

Etkili bir iletişim kurmak: İK departmanları, çalışanların güvenlik açıklarından ve potansiyel tehditlerden haberdar olmalarını sağlamak için kilit bir sorumluluğa sahiptir. Bu durum, örgüt içindeki ve dışındaki tüm olası tehditlerin tanımlanmasını ve çalışanlara iletilmesini içermektedir. Etkili iletişim, çalışanların fiziksel, duygusal ve entelektüel olarak hazırlıklı olmalarını sağlar, böylece krizle başa

çıkımları daha kolay hale gelmektedir (Athamneh, 2018). Özellikle kriz ortamlarının oluşturduğu belirsizlik, iş kaybı endişesi ve değişim ortamı örgütlerin hedefleri ile paralel düşmemektedir. Dolayısı ile şirketlerin empati kurarak çalışan taleplerini çok iyi anlamaları, onları elde tutma stratejilerini, taktiklerini ve önceliklerini kendi hedeflerine uyacak şekilde yeniden düzenlemeleri ve ardından işgücü ile etkili bir şekilde iletişim kurmaları gerektiğini vurgulamakta fayda görülmektedir (Matuska, 2010).

Finansal olmayan teşvikler önermek: Mali teşvikler her zaman önemlidir, ancak tek başına çalışanları tatmin ve motive etmek için yeterli değildir. Kariyer gelişimi, takdir, iş güvenliği, tazminat artırımı, yönetici güveni vb. konular krizlerin yol açtığı belirsizlik ortamında iş kayıplarını önlemeye yardımcı olacaktır. Yine bu konuda İK yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir (Matuska, 2010).

Rekabetçi bir liderlik anlayışına sahip olmak: Kriz dönemlerinde çalışanların en çok şikayet ettikleri durumların başında, yöneticilerin agresif ve mobbing tarzı tutumları gelmektedir. Bunun yerine liderler, olağanüstü performansı takdir ve bireysel gelişim fırsatlarını ödüllendirerek çalışanların kendi alışkanlıklarını belirlemelerine ve rollerini şekillendirmelerine izin vermelidirler. Bağımsız karar verme, açık iletişim ve gelişen ilişkiler yoluyla şeffaflığı teşvik etmek önemlidir (Bingham, 2020). Zira, bu tür dönemlerde hayatta kalmanın ve rekabetçi olabilmenin ön şartlarından birisi nitelikli işgücünü elde tutabilmektir. Liderlerin, çalışanların kariyer hedeflerine doğru ilerleyebileceği, iş güvenliğinin sağlandığı, eğitim ve gelişim programlarının devam ettiği bir ortamdan vazgeçmemeleri gerekmektedir (Matuska, 2010).

Eğitim programları: İKY'nin kritik rollerinden birisi, örgütsel kayıpları en aza indirmek ve işgücündeki personel devir hızını önlemek olduğu göz önüne alınırsa, nitelikli işgücünü elde tutmak ve çalışan bağlılığını sürdürmek için eğitim ve mesleki gelişim programları gerçekleştirilmelidir (Vardarlıer, 2016). Çalışanların örgüt içi farklı görevleri üstlenmelerine imkân veren mesleki eğitim programları, yeniden görevlendirmeyi kolaylaştırdığı gibi yetenek yönetimini de desteklemektedir (Teague ve Roche, 2014).

2.2.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları (e-İKY)

Teknolojik gelişmenin baş döndürücü etkisi ile rekabetin gerisinde kalmak istemeyen örgütlerde, geleneksel yöntemlerin terkedilmesi hala süregelen birçok araştırmaya konu olmaktadır. Özellikle, bilgi teknolojilerinin kullanım alanının hızla genişlediği günümüzde, işletmeler “elektronik” olarak nitelendirilen uygulamalara geçmektedir. Bunun en yeni örneklerinden bir tanesi “elektronik insan kaynakları” (e-HRM, Türkçe olarak e-İKY) yönetimidir (Strohmeier, 2007; Ruël, Bondarouk ve Looise, 2004; Bondarouk ve Furtmueller, 2012).

Elektronik insan kaynakları (İK) yönetimi hem uygulama alanı hem de araştırma sayısı bakımından oldukça yeni bir konudur. E-İKY, İK yönetim sürecinin, internet ağı tabanlı teknolojiler üzerinden uygulanması ve basitleştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Joseph ve Ezzedeen, 2008; Yamamoto ve Ozbek, 2008). Diğer bir tanıma göre E-İKY, görev sayılarını azaltmanın, birçok rutin idari işi hızlandırmanın, hem yöneticilerin hem de çalışanların faaliyetlerinde daha etkili ve verimli çalışma yöntemlerinin düzenlenmesine yardımcı olmanın bir yoludur (Analoui, 2007; Bilevičienė, Bilevičiūtė ve Paražinskaitė, 2015).

Strohmeier’e göre (2007) e-İKY, en az iki bireysel veya kolektif aktörün, İK faaliyetlerini gerçekleştirirken bilgi teknolojileri üzerinden tasarlaması, planlaması ve uygulamasıdır. E-İKY, bilgi teknolojisini iki yönlü olarak kullanmaktadır. Birincisi, genellikle mekânsal olarak ayrılmış çalışanları birbirine bağlamak - aynı odada veya farklı kıtalarda çalışmalarına bakılmaksızın - aralarında etkileşimi ve entegrasyonu sağlamak amacı ile hizmet eder. İkincisi, teknoloji, İK faaliyetlerini yürütürken çalışanları kısmen - hatta bazen tamamen - ikame ederek desteklemektedir.

E-İKY, büyük değişikliklerle sonuçlanan yenilikçi, en son ve önemli bir İKY gelişmesidir. Sadece bir teknoloji yeniliği konusu değil, aynı zamanda, çalışana ait her türlü bilgiyi işlemeyi ve bu sayede İKY süreçlerini daha etkin bir şekilde iyileştirme ve yönetilmesini sağlamayı ifade etmektedir. E-İKY’nin işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Mishra, 2009):

- Çalışanlara self-servis hizmet sağlamak,
- Zaman alan temel İK görevlerini ve bilgi işlemeyi ortadan kaldırmak,
- Dinamik ve gerçek zamanlı İK raporlaması yapabilmek ve bu sayede karar alma yeteneğini geliştirmek,
- Temel İK süreçlerini yeniden tasarlama ve iyileştirme fırsatı sunmak,
- Temel olmayan faaliyetleri dış kaynak kullanımı ile yaptırarak İK performansını optimize etmek.

E-İKY, sadece web tabanlı bir insan kaynakları yönetim sistemi olarak görmek doğru değildir. Bütünsel anlamda e-İKY sistemi, kurumsal kaynak planlama yazılımını (ERP), İKY’de paylaşılan hizmet merkezlerini, etkileşimli sesli yanıt sistemlerini, yönetici ve çalışan portallarını ve web uygulamaları ile geniş bir uygulama sahasını içene alan bir sistemdir (Galanaki ve Panayotopoulou, 2009).

E-İKY sisteminin gelişimini üç farklı nesil olarak sınıflandırmak mümkündür. Birinci nesil, e-İKY sisteminin oluşturulmasındaki ilk girişimleri içermektedir. Hizmet sunumunu hızlandıran veya maliyetleri düşüren, intranet veya elektronik araçlar üzerinden işlemsel bir süreçtir. Örneğin, maaş bordrosu işleme ve insanların beceri geliştirme ihtiyaçlarını gerçek zamanlı olarak karşılayabilmeleri için eğitim bilgilerinin sağlanmasıdır. İkinci nesil, e-İKY hizmetlerinin sunulma şeklindeki niteliksel değişiklikleri ve iyileştirmeleri içermektedir. Örneğin, 360° geri bildirimin çevrimiçi olarak birden çok değerlendirme fırsatı sunması. Diğer bir örnek, e-işe alım ve intranet destekli açık pozisyon portalıdır. Üçüncü nesil ise daha önce gerçekleştirilemeyecek uygulamaların teknoloji vasıtası ile mümkün kılınmasıdır. Örneğin, çalışanların işlerine harcadıkları enerjiyi düzenli olarak ölçme olasılığı (Evans, Pucik ve Barsoux, 2002, akt. Galanaki ve Panayotopoulou, 2009).

E-İKY uygulamaları işletmelerde, çevrimiçi (online) olarak işe alım ve seçim, test, mülakat, özlük işleri, raporlama, eğitim, performans değerlendirme şeklinde yürütülmektedir. Örgütsel hedeflere daha stratejik bir şekilde ulaşmaya katkı sağlayan e-İKY’nin ana hedefleri şu şekilde sıralanmıştır (Girisha ve Nagendrababu, 2019):

- Çalışanlar ve belirli işler hakkında yeterli, kapsamlı, detaylı ve sürekli bir sistem sunar.
- Geleceği planlama ve politika belirlemede yönetimi destekler.
- İnsan kaynakları talep ve arz dengesizliklerini kolaylaştırır ve izler.
- Çalışanlar hakkında otomatik bilgi sağlar.
- Çalışanların ilgili hizmetlerine daha hızlı yanıt vermesini ve daha hızlı karar almayı sağlar.
- Veri güvenliği ve kişisel gizlilik sunar.

Kısaca, e-İKY, insan kaynakları yönetimi ve bilgi sistemlerinin kesişme noktasında yeni ve oldukça ilgi çekici bir araştırma alanıdır (Strohmeier, 2007). Teknoloji ve İK yönetimi arasındaki ilişkiyi birbirine bağlayan tam bir teori gelişmemiş olsa da devam eden araştırmalar konu hakkında bilgi birikimine önemli katkılar sağlayacaktır (Ruël, Bondarouk ve Looise, 2004).

Sonuç olarak, bir örgütün monotonluğu kırmaya yardımcı olan ve çalışanları daha sıkı çalışmaya ve daha üretken olmaya motive eden yenilikçi İK uygulamalarını benimsemek, bir seçimin ötesinde zorunlu bir durumdur. Örneğin; eğitim, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi uygulamalar, çalışan devir hızında ve devamsızlıkta azalmaya, üretkenlikte, motivasyonda ve finansal performansta ise artışa neden olmaktadır (Aslam vd., 2013). Dahası, yenilikçi İK uygulamaları, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve yönetime güven gibi bireysel düzeydeki faktörleri olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırmaktadır (Macky ve Boxall, 2007; Shaw, 2006).

Yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, hızla değişen çevrede rekabet edebilmek için gerekli yetkinliklere ve esnekliğe sahip bir iş gücü geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Başarılı bir şekilde uygulandığında, bu tür uygulamaların taklit edilmesi zor ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak potansiyel bir stratejik etkiye sahiptir. Sonuçlar açısından ise işletme hissedarları için daha fazla getiri, çalışanlar için daha yüksek ücret, daha fazla iş güvenliği ve kendini geliştirme fırsatı anlamına gelmektedir (Huselid, 2015).

Gerçekleştirilen derinlemesine literatür taraması sonucunda, yenilikçi İKY uygulamalarının tanımı ve kavramsal çerçevesi, uygulamalara geçiş süreci, sebepleri, yenilikçi uygulamalar üzerine geliştirilen model ve kuramlar hakkında bilgiler verilmiş ve son olarak yenilikçi bir uygulama alanı olarak e-İKY konusuna kısaca değinilmiştir. Bir sonraki bölüm, çalışmanın üçüncü kavramsal yapısı olan “örgütsel çeviklik” hakkında literatür taraması sonuçlarını içermektedir.



3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Örgütler, hızlı, acımasız ve büyük ölçüde öngörülemez değişim ile karakterize edilen bir çevrede rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu koşullar altında, dış ortamdaki değişime ayak uydurmak örgütsel kapasitelerini aştığı için bazen faaliyetlerine son vermektedirler. Bu noktada, örgütsel uyumu tek seferlik veya periyodik olarak değil, dinamik bir süreç olarak gören bir paradigma değişikliğine ihtiyaç vardır. Bu paradigmanın adı örgütsel çeviklik (Dyer ve Shafer, 1998). Küreselleşme sonucu ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için örgütler artık verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek örgütsel yapılara, değişime açık bir iş gücüne, çevik ağılara, ortaklara ve kolayca uyarlanabilir teknolojiye sahip olmalıdırlar (Žitkienė ve Deksnys, 2018).

Örgütsel çeviklik, günümüzün rekabetçi ve hızla değişen ortamında giderek daha fazla işletme için önemli ve ilgili bir kavram olarak yerini almıştır. Örgütsel çevikliğin, rekabet baskısıyla başa çıkmada anahtar bir kavram olduğuna dair artan farkındalığa rağmen, "çeviklik" terimi günümüzde çoğu işletme tarafından makul bir ciddiyetle ele alınmamaktadır. Halbuki, çevik bir örgüte giden yol, bir işletmenin işgücünden kullandığı teknolojilere, örgüt yapısı ve süreçlerinden örgüt kültürüne kadar tüm bölüm ve işlevlerini etkileyen bir gelişim sürecidir (Wendler, 2014).

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel çeviklik tanımı, çevik örgütlerin özellikleri, örgütsel çeviklik kuram, model ve boyutları hakkında detaylı literatür taraması sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TANIM

İşletme Sözlüğünde örgütsel çeviklik, bir firmanın, pazarda meydana gelen değişimlere yanıt olarak hızla değişme veya uyum sağlama yeteneği olarak yer almaktadır. Çeviklik, bir örgütün, yeni rakiplerin ortaya çıkmasına, endüstri yapısını

hızla değiştiren teknolojilerin gelişimine veya genel piyasa koşullarındaki ani değişimlere başarılı bir şekilde tepki vermesine yardımcı olmaktadır (Anca-loana, 2019).

1950'lerde hava muharebesi alanında çokça kullanılan çeviklik kavramı, "bir uçağın manevra durumunu değiştirme yeteneği veya başka bir deyişle manevra kabiliyetinin zamansal türevi" olarak tanımlanmıştır (Richards, 1996, s.60, akt. Breu, Hemingway, Strathern ve Bridger, 2002). Son dönemde çeviklik terimi, hızla değişen ortamlarda, pazar fırsatlarını algılayabilen ve bunlara etkili bir şekilde yanıt verebilen firmaları tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Roberts ve Grover, 2012). Hormozi' ye göre (2001, s.132) çeviklik; bir örgütte, operasyonları, süreçleri ve iş ilişkilerini verimli bir şekilde yeniden yapılandırırken, aynı zamanda değişim ortamında sürekli gelişmek anlamına gelmektedir. Maskell ise (2001, s.5) çevikliği, "sürekli ve öngörülemeyen değişim ortamında gelişme ve başarılı olma yeteneği" olarak tanımlamış, yalnızca değişime uyum sağlamak değil, aynı zamanda çalkantılı zamanlarda fırsatları yakalayabilme yeteneği olarak vurgulamıştır.

Kavram literatürde; çevik üretim, örgütsel çeviklik, çevik örgüt, işletme çevikliği, iş çevikliği ve örgüt atikliği başlıkları altında incelenmiştir (Hormozi, 2001; Overby, Bharadwaj ve Sambamurthy, 2006; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007; Budak, Güleriyüz, Türkyılmaz ve Kılıçaslan, 2011; Wendler, 2013; Anca-loana, 2019). Bunun yanı sıra, örgütsel çeviklik konusu dâhilinde, ancak bir alt başlık olarak incelenen kavramlarda bulunmaktadır. İşgücü çevikliği, operasyonel çeviklik, stratejik çeviklik, çevik yönetim, pazar çevikliği, entelektüel çeviklik bunlardan bazılarıdır (Breu vd., 2002; Dyer ve Shafer, 2003; Crocitto ve Youssef, 2003; Phuong, Molla ve Peszynski, 2012; Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez, 2020). Bu çalışmada "örgütsel çeviklik" kavramı tercih edilmiş ve çalışma boyunca bu kavram kullanılmıştır.

Örgütsel çeviklik, "çevik üretim" adı altında ilk olarak, 1991 yılında ABD'deki Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nde, bir grup bilim insanı tarafından popüler

hale getirilmiş ve akademisyenler arasında geçerlilik kazanmaya başlamıştır. Iacocca Enstitüsü'nün (1991) tanımına göre çevik üretim: "pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını (hız, esneklik, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, altyapı, cevap verme) karşılamak için olağanüstü yeteneklere sahip bir üretim sistemidir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerine en ideal şekilde cevap vermek amacıyla, ürün modelleri veya ürün hatları arasında (esneklik) hızla değişim sağlayan (hız ve yanıt verme) bir sistemdir." (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.36).

Çeviklik, sürekli iyileştirme gibi devam eden bir süreçtir. Örgütsel çeviklik; stratejik düşünme, yenilikçi bir zihniyet, değişimden yararlanma, uyarlanabilir ve proaktif olmayı gerektiren temel bir yetkinlik, bir rekabet avantajı ve farklılaştırıcı olarak kabul edilmelidir. Dolayısıyla çeviklik, bir seçimden çok hayatta kalmak için bir zorunluluktur (Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott, 2015). Örgütsel çeviklik, değişimleri (fırsatlar veya tehditler veya her ikisinin birleşimi) tespit etme ve buna bağlı olarak kaynakları, süreçleri ve stratejileri yeniden yapılandırarak müşterilere ve paydaşlara hızlı yanıtlar sağlama becerisi olarak tanımlanmıştır (Mathiyakalan vd, 2005). Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover (2003), örgütsel çevikliği, bir örgütün fırsatları hızla tespit edip yakalamak ve tehditlerle mücadele ederek istikrarsız bir iş ortamında rekabet etme ve gelişme yeteneğini olarak ifade etmişlerdir.

Günasekaran'a (1999, s.87) göre çevik üretim, müşteri tanımlı ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği, değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek, sürekli ve öngörülemez bir değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir. Hayatta kalmak ve başarılı olmak, örgütlerin ancak değişen çevreyi tanıma, anlama ve uygun bir şekilde cevap verme konusunda temel yeteneklere sahip olması durumunda mümkün olacaktır. Başka bir tanıma göre, beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, tehditlerinden kurtulma ve fırsatlardan yararlanma yeteneğine çeviklik veya çevik üretim denmektedir. Dolayısı ile çeviklik iki ana faktörden oluşur demek yanlış olmayacaktır (Sharifi ve Zhang, 1999, s.10):

- Öngörülen veya öngörülmezen her türlü değişikliğe uygun şekillerde ve zamanında yanıt vermek.

- Değişikliklerden ve avantajlarından yararlanmak (fırsata çevirme).

Çevik örgüt, öngörülmeven değişime etkili bir şekilde yanıt vermek üzere tasarlanmış örgüttür. Sık ve öngörülemez değişime cevap verme yeteneği ile karakterize edilen çevik üretim işletmesi, geleceğin başarılı örgütü olarak tanımlanmaktadır (Meade ve Sarkis, 1999). Örgütsel çevikliği, örgütün değişen bir ortamda içsel yeteneklerini kullanabilmesi ve dış beklentilerini en etkin şekilde karşılayabilmesi olarak tanımlamak mümkündür. Başka bir ifade ile işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini değişen ortama göre uyarlaması ve yeniden düzenlemesi anlamına gelir. Yalnızca üretim departmanında değil, bir işletmenin diğer tüm departmanlarında da çevik olması durumudur (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Çevik bir işletme genel olarak, daha düşük üretim maliyetleri sağlayan, pazar payını artırayabilen, müşteri gereksinimlerini karşılayabilen, yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sürülmesini kolaylaştırayabilen, katma değerli olmayan faaliyetleri ortadan kaldıran ve rekabet gücünü artırayabilen işletmelerdir (Lin, Chiu ve Tseng, 2006).

Örgütsel çeviklik, üretme, satma ve satın alma üzerine yeni bir zihniyet, yeni ticari ilişki biçimlerine açıklık, şirketlerin ve çalışanların performansını değerlendirmek için yeni ölçütleri yansıtan paradigma değişiminin adıdır. Bu değişimde, bilgi teknolojilerinin (BT) kullanımı kritik öneme sahiptir. Öyle ki, örgütsel çevikliği artırmanın anahtarı, özellikle yöneticilerin BT'ye yönelik tutumlarını değiştirmek ve BT kullanımı için olumlu normlar geliştirmektir (Zain, Rose, Abdullah ve Masrom, 2005). Örgütsel çevikliğin *entelektüel çeviklik* kazanımı ile ortaya çıkacağını vurgulayan Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez (2020, s.461) kavramı şu şekilde tanımlamışlardır: “Bireylerin bilgi ve becerileri öğrenme yoluyla pratik bir bağlama nasıl entegre edebileceklerini içermektedir. Çalışanların sahip olduğu entelektüel çeviklik, örgüt tarafından fark edilip koordine edildiğinde, örgütsel çevikliğe dönüşür.” Örgütsel çeviklik, örgütlerin stratejik yönlerini ayarlama ve uyarlama, kaynaklarını değer yaratmak için yeniden dağıtma ve yönlendirme hem de değişime hızlı tepki verme hem de fırsatları öngörme ve yakalama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel çevikliğin amacı, hızla değişen iş ortamında müşterilerin, fiyat, kalite, miktar, özellikler ve teslimat açısından çeşitli taleplerini eksiksiz bir şekilde karşılamaktır (Prince ve Kay, 2003).

Ravichandran (2018) çevikliği, bir firmanın çevresel değişime ve fırsatlara hızlı yanıt verme kapasitesi olarak tanımlamış ve bunu üç boyut altında incelemiştir: *müşteriye cevap verme, operasyonel esneklik ve stratejik esneklik*. Seo ve La Paz (2008) örgütsel çevikliği, bir örgütün iç ve dış ortamdaki değişimleri algılamasına, zamanında ve en uygun maliyetle, verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesine ve örgütün yetkinliklerini geliştirmek için tecrübelerinden öğrenmesine olanak tanıyan bir dizi süreç olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde, Saha, Gregar ve Saha (2017) örgütsel çevikliği, bir örgütün, pazardaki dalgalanmaları rekabet avantajı yaratacak şekillerde tahmin etme, algılama ve bunlara yanıt verme becerisi şeklinde tanımlamışlardır. Buradan hareketle Seo ve La Paz (2008), örgütsel çevikliğin temel mantığını şu şekilde yorumlamışlardır: Örgüt, iç ve dış ortamlarından gelen mesajları algılayabilmek için uyanık olmalıdır. Gelen her bir bilginin örgüte etkisini kabul ederek mesajları işlemesi ve uygun şekilde yanıt vermesi gerekir. Proaktif bir şekilde yanıt vermek, değişiklik gerekiyorsa kaynakların, süreçlerin ve hatta hedeflerin yeniden düzenlenmesini gerektirebilmektedir. İşlenen bilgiler ile örgüt, yetkinliklerini öğrenme ve geliştirme fırsatına sahip olur. Yetkinlik ise örgütsel çevikliğin temelini yani, bir örgütün değişimleri etkili bir şekilde algılama, yanıt verme, yeniden yapılanma ve bunlardan öğrenme yeteneklerini ifade etmektedir.

Roberts ve Grover (2012), konuyu *müşteri çevikliği* olarak kavramsallaştırmış, bir firmanın yenilikçi ve rekabetçi olabilmesi için müşteri temelli fırsatları algılayabilme ve bunlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme derecesi olarak tanımlamışlardır. Çevikliğin temel unsurlarını; yetenek, hissetme, cevap verme ve hız olarak belirlemiştirler. Araştırmacılara göre, çevikliğin herhangi bir tanımında, çevresel değişimi algılama ve buna cevap verme yeteneği vurgulanmalıdır.

Öte yandan, değişim kavramı, çevikliği tanımlamak için oldukça önemli ve çevikliği incelerken çok kez atıfta bulunulan bir kavramdır. Farklı özelliklere ve koşullara sahip işletmeler, kendilerine özgü çeşitli değişimler yaşamaktadırlar. Bununla birlikte, meydana gelen değişimlerde tüm işletmeler için genel bir sonuç doğura-

bilecek bazı ortak özellikler vardır. Çevik olmak, bu değişimleri yönetebilmek anlamına gelmektedir. Değişimleri uzun ve kısa vadeli değişimler olarak ele almak mümkündür (Jackson ve Johansson, 2003):

- Ürün veya süreçlerdeki teknoloji geliştirmeye bağlı uzun vadeli değişimler. Bu değişimler, mevcut üretim sistemini dönüştürecek veya geliştirecektir.
- Örgüt içi oluşan karışıklıklar veya müşteri talepleri nedeniyle kısa vadeli değişimler. Bu değişimler mevcut bir üretim sisteminde ele alınmalıdır.

Öte yandan Tseng ve Lin (2011), örgütler için ortak değişim alanlarını şu şekilde sıralamışlardır.

- Pazardaki büyümenin neden olduğu pazar oynaklığı, yeni ürünlerin ve ürün ömrünün artması;
- Hızla değişen pazarlar, artan maliyet baskısı, uluslararası rekabet gücü, internet kullanımı ve yeni ürünler için kısa geliştirme süresinin neden olduğu yoğun rekabet;
- Özelleştirme talepleri, kaliteyle ilgili artan beklentiler ve daha hızlı teslimat süresinin neden olduğu müşteri gereksinimlerindeki değişimler;
- Yeni ve verimli üretim tesisleri ve sistem entegrasyonunun getirilmesinin neden olduğu teknolojik değişimlerin hızlandırılması;
- Çevrenin korunması, işgücü ve işyeri beklentileri ve yasal baskının neden olduğu sosyal faktörlerdeki değişimler.

Lankhorst ve Gils (2015) çevikliği tanımlarken, değişen ortamda örgütlerin tam anlamı ile çevik olmasının mümkün olmayacağını, çevikliğin devam eden dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer bir ifade ile çeviklik dinamik bir süreçtir ve sürekli değişen ortamda hep daha çevik olmaya ihtiyaç vardır. Çevik olmak için örgütlerin şu yolları izlemesi gerekmektedir:

- Örgütün mevcut çevikliğini değerlendirmek.
- Çevrede hangi değişimlerin örgütü etkileyeceğini belirlemek,
- İş modeli ve iş yürütme açısından örgütün ne kadar çevik olması gerektiğini değerlendirmek,

- Bunu başarmak için bir eylem planı hazırlamak.

Çevik bir örgüt, yalnızca veri toplama ve analiz yoluyla etkili bir bilgi yönetimi ve öğrenme yeteneği değil, aynı zamanda etkili karar verme ve değişime yanıt vermede hızlı çözüm üretmeyi gerektirmektedir. Çeviklik, bir örgüt mimarisinde; teknoloji, iş süreçleri, çalışanlar, bilgi ve strateji gibi tüm yönlerini ilgilendiren bir konudur (Phuong vd., 2012).

Birçok kavramsal çerçeve ve model, çevikliği ve özelliklerini farklı bağlamlarda analiz etmiş, dolayısı ile içerik ve yapı bakımından farklılık göstermişlerdir. Bu ise örgütsel çeviklik tanımında sorunlara yol açmaktadır. Kavramsal çerçevelerin ve tanımların bazıları tüm örgütler için geçerli olmamakla birlikte, çok dar ve belirli bir endüstriyi kapsamaktadır (Žitkienė ve Deksnys, 2018). Wendler (2013), 28 çeviklik model ve kuramı üzerinde gerçekleştirdiği karşılaştırmalı araştırma sonucunda, çevikliğin ne anlama geldiğine ve nelerden oluştuğuna dair ortak bir anlayış eksikliğine işaret etmiştir. Geliştirilen modeller, içerik ve yapı açısından oldukça heterojen bir yapıdadır. Araştırmacıya göre; çevik üretim, çevik yazılım geliştirme, çevik örgüt ve çevik işgücü olarak 4 temel alanda ortaya konan çeviklik araştırmalarında fikir birliği eksikliği çok açıktır.

3.2. ÇEVİK ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Dinamik bir çevrede hayatta kalabilmek; proaktif olmayı, uyarlanabilirliği, esnekliği, hızlı olmayı, öğrenmeyi ve farklı yetenekler geliştirmeyi gerektirmektedir. Dolayısı ile rekabetin gerisinde kalmamak ve değişimlere hızlı yanıt verebilmek, geleneksel yöntemlerin çok ötesinde hareket etmeyi ve bazı özelliklere sahip olmayı ön koşul haline getirmiştir (Meredith ve Francis, 2000).

Çevik bir işletmenin iletişim ve bilgi altyapısı, geleneksel işletmelerden büyük ölçüde farklılaşmaktadır. Örneğin, elektronik veri iletişiminin kullanılabilirliği, coğrafi olarak farklı konumlarda çalışanların işbirliği yapmasına olanak sağlamaktadır. Artan rekabet ortamında işletmeler temel yetkinliklere odaklandıkça, dâhili bilgi kaynakları yetersiz kalmaktadır. Bunun yerine, çeşitli dış kaynakların erişilebilirliğini ve verimli kullanımını sağlayan mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Tablo

7, geleneksel ve çevik işletmelerin, iletişim ve bilgi altyapısı açısından özelliklerini ve aradaki farklılıkları yansıtmaktadır (Forsythe, 1997).

Tablo 7. Geleneksel ve Çevik İşletmeler Arasındaki Genel Farklılıklar

Geleneksel İşletmeler	Çevik İşletmeler
Ortak coğrafi yerleşim	Coğrafi ayırım
Yalnız çalışma	İşbirlikçi çalışma
Sıralı bilgi akışı	Paralel bilgi akışı
Zaman tartışılabilir	Zaman kritiktir
Teknolojinin standardizasyonu	Fırsatçı teknoloji kullanımı
Ortam nispeten durağan	Hızla değişen bir ortam
Organizasyon yapısıyla ilişkili bilgi akışı	Proje yapısıyla ilişkili bilgi akışı
Geleneksel medyanın kapsamlı kullanımı	Elektronik medyanın kapsamlı kullanımı
Sabit, bilinen, dâhili bilgi kaynakları	Çeşitli ve bilinmeyen dış bilgi kaynakları
Birçok dolaylı iletişim hattı	Çoğunlukla doğrudan iletişim hattı

Kaynak: Forsythe, C. (1997), Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, s.6.

Benzer şekilde Meredith ve Francis (2000), çevik örgütler ile geleneksel örgütler arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymuşlardır:

- Çevik örgüt siparişe göre üretirken, geleneksel seri üretim stoka üretim yapar.
- Çevik örgüt, müşterinin özel ihtiyaçlarını karşılarken, geleneksel seri üretim “ortalama” bir ürün üretir.
- İşleyişinde, yönettiği teknolojilerin hızı ve esnekliği ile uyumlu bir hız ve esneklik elde eder.
- Çevik bir stratejiyi desteklemek için tüm bilgi türlerini akıllıca harekete geçirir ve yönetir.
- Çalışma yöntemi, fonksiyonel (bağımsız) çalışmadan ziyade ekip çalışması ve rakip firmalarla karşılıklı bağımlı ilişkiler şeklindedir.
- İhtiyaç duyulduğunda “sanal ” projeler ve “geçici” organizasyonlar oluşur.

Maskell (2001), örgüt ve üretim yapılarında önemli değişimlerin yaşandığını, bu değişimlerin ise bazı sektörlerde çok hızlı, bazılarında ise daha yavaş gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre, 21. yüzyılın sürekli değişen ve küreselleşen pazarının zorluklarıyla başa çıkabilecek örgütler, her yönden çevik olmayı başarmış örgütlerdir. Araştırmacı, çevik örgütlere (üretime) ait şu unsurların önemini vurgulamıştır: *müşteri refahı, çalışanlar ve bilgi, diğer örgütlerle veya rakiplerle işbirliği, değişime uyum*. Benzer şekilde Goldman, Nagel ve Preiss (1995), rekabet gücünü korumak ve çevikliği elde edebilmek için örgütlerin hedeflemesi gereken dört boyut belirlemiş ve bunları sürekli gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler veya uygulamalar olarak tanımlamışlardır: Bunlar; *müşteri portföyünü zenginleştirmek, işbirliği yapmak, değişim için organize olmak ve insanların ve bilginin etkisinden yararlanmak*. Maskell (2001) ve diğer bazı araştırmacıların bu unsurlara dair aktardıkları şöyledir:

- *Müşteri refahı*: Örgütler, sundukları ürün ve hizmetlerin müşterilere ne kadar değer kattığına odaklanmalıdır. Müşteri talep ve ihtiyaçları her şeyin üzerindedir. Dolayısı ile müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını karşılamak için ürün veya hizmet değil çözüm sunulmalıdır (Meade ve Sarkis, 1999; Maskell, 2001).
- *Çalışanlar ve bilgi akışı*: Çözüm tabanlı hizmet geliştirirken, örgüt çalışanlarının becerileri ve bilgileri en önemli husus haline gelmektedir. Bilgi; ürün bilgisi ve deneyimi, müşterilerin ihtiyaçları, endişeleri ve hizmet gereksinimleri hakkında zengin bir bilgi derinliğini içermektedir. Müşterilerin hızla değişen ve bireyselleşen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, işletme çalışanları yüksek düzeyde eğitilmiş olmalı, açık bir vizyon ve belirlenmiş örgüt ilkeleri ve hedefleri dâhilinde önemli ölçüde güçlendirilmelidir (Maskell, 2001). Çevik örgütlerin her düzeyinde bilgi teknolojilerinin entegrasyonu ve ağ iletişimi kritik önemdedir. Öyle ki, teknik veya insana bağlı nedenlerden dolayı bilgi akışı durduğunda çeviklik ortadan kalkar. Çevik örgütlerde, çeşitli dış kaynakların erişilebilirliğini ve verimli kullanımını sağlayan mekanizmalar geliştirilmiştir. Bilgi; aciliyet, içerik veya dağıtım kanalına bağlı olarak birden çok kanal aracılığıyla iletilmektedir (ör. Telefon, sesli posta,

faks, e-posta, FTP, PDM, HTTP). Ürün Veri Yönetimi (PDM), ekip üyelerine otomatik bildirim sunan, merkezi bir bilgi havuzu sağlaması açısından özellikle önemlidir (Forsythe, 1997).

- *Örgüt içi ve dışı işbirliği:* Karar alma, yeni ürün ve hizmet geliştirme gibi konularda departmanlar ve farklı fonksiyonlar arasındaki içerde oluşan işbirliği faaliyetleridir. Ayrıca, ortaklar, tedarikçiler ve müşterilerle kalite, geri bildirim vb. yoğun bilgi paylaşımı dış işbirliği kapsamındadır (Wendler, 2014). Bunun yanında, müşterilerin ve gelişmekte olan pazarın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için diğer işletmelerle (hatta rakiplerle) gayri resmi ittifaklar oluşturmaya yönelik bir mekanizma da oluşturulmalıdır (Maskell, 2001). İşbirliği konusuna işgücü perspektifinden bakan Breu vd. (2002) göre örgüt, çevik işgücünün örgüt içi ve dışında gerçekleştirdiği işbirliğinden fayda sağlamaktadır. Günümüzde, yüksek kaliteli, düşük maliyetli ve bireyselleştirilmiş ürünlere sürekli artan müşteri talepleri, fonksiyonel ve örgütsel sınırlarının ötesinde işbirliği gerektirmektedir. Dolayısı ile geleneksel dikey bütünleşme stratejisi başarılı olmamaktadır. İşbirliği, fonksiyonlar arası proje ekipleri, diğer işletmelerle işbirliğine dayalı girişimler veya sanal örgütler gibi pek çok biçimde gerçekleşebilir. Çevik işgücünün, işbirliği ortamında daha esnek, hızlı ve etkili bir şekilde hareket ettiği vurgulanmaktadır.
- *Değişime uyum:* Sitem yaklaşımının önerdiği üzere, işletmelerin açık bir sistem olmaları gereği, çevrelerinde gerçekleşen değişimlerden etkilenmektedirler. Hatta sistem içerisinde yer alan alt sistemlerde bu değişimden paylarını alırlar. Çevik örgütler, değişimleri önceden algılayıp, hızla cevap veren, değişim yönetiminde üstün kabiliyet sahibi örgütlerdir (Budak vd. 2011). Oldukça esnek yönetim yapısına sahip olan örgüt, değişim konusunda edilgen değil etken ve değişimi hızlı bir şekilde etkileme yeteneğine sahip olmalıdır (Maskell, 2001). Zira proaktif işletmeler, sadece bilinmeyenin beklentisi içinde pasif kalan değil, geleceği yaratma fırsatına sahip olan örgütlerdir (Anca-loana, 2019). Çevik örgütlerde, değişimi kucaklayan bir ortam yaratmanın yolları şu şekildedir: (1) nitelikli bir işgücü sağlamak; (2)

çalışanlara değişen pazar fırsatlarına cevap vermeleri için kaynak ve yetki vermek; (3) işletme içinde ve/veya işletmeler arasında gerekli kaynaklara ulaşmayı desteklemek; (4) girişimci bir örgüt kültürünü teşvik etmek (Goldman vd. 1995).

Yusuf vd. (1999), hızla değişen bir pazar ortamında, müşteri odaklı ürünler ve hizmetler sağlayabilmenin ön koşulu olarak örgütlerin çevik olmaları gerektiğinin altını çizmişler ve çevik örgütlerin bazı özelliklerine dikkat çekmişlerdir. Tablo 8, araştırmacıların ortaya koydukları çevik bir üretim işletmesinin 10 karar alanında 32 özelliğine işaret etmektedir. Karar alanı olarak adlandırılan bölümler, örgütlerde çeviklik sağlanacak alanların tespitini ifade etmektedir.

Tablo 8. Çevik Bir Örgütün Özellikleri

Karar Alanı	İlgili Özellikler
Entegrasyon:	Faaliyetlerin eşzamanlı yürütülmesi Kurumsal bütünleşme Çalışanların erişebileceği bilgiler
Yetkinlik:	Çoklu girişim yetenekleri Kopyalanması zor gelişmiş iş uygulamaları
Takım oluşturma:	Ekip halinde çalışan güçlendirilmiş bireyler Çapraz fonksiyonel ekipler Şirket dışı ekipler Bağımsız karar verme
Teknoloji:	Teknoloji bilinci Mevcut teknolojinin kullanımında liderlik Beceri ve bilgi artırıcı teknolojiler Esnek üretim teknolojisi
Kalite:	Ürün ömrü boyunca kalite Katma değerli ürünler İlk seferde doğru tasarım Kısa geliştirme döngüsü süreleri
Değişim:	Sürekli gelişim Değişim kültürü
Ortaklık:	Hızlı ortaklık oluşumu Müşterilerle stratejik ilişki Tedarikçilerle yakın ilişki Müşteriler / tedarikçilerle güvene dayalı ilişki
Pazar:	Yeni Ürün Tanıtımı Müşteri odaklı yenilikler Müşteri memnuniyeti Değişen pazar gereksinimlerine yanıt
Eğitim	Öğrenen organizasyon Çok yetenekli ve çalışanlar İş gücü beceri yükseltme Sürekli eğitim ve geliştirme
Refah	Çalışan memnuniyeti

Kaynak: Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*. s.41.

Hormozi ise (2001), çevik örgütlerin özellikleri hakkında şu önermeleri yapmaktadır:

- Çevik örgütler esnektir ve hızla değişen piyasa koşullarına hızlı yanıt verirler. Çalışanların entelektüel gücünü kullanmayı öğrenmişlerdir.
- Kısa teslim süreleri ile yüksek kaliteli ve hatasız ürünler üretirler.
- Tasarım, mühendislik ve üretimi, pazarlama ve satışla bütünleştirerek ürünleri tüketicinin tam ihtiyaçlarına göre özelleştirirler.
- Çok fonksiyonel ürün geliştirme ekipleri, çevik örgütlerin önemli bir özelliğidir. Bu ekiplerin etkinliğini artırmak için hedef belirleme tekniği kullanılır. Bu sayede hedef belirleme, ekiplerin özerkliği ile şirketin hedeflerini dengelemektedir. Bu ekipler içindeki yönetim esnek ve sürekli değişime eğilimlidir.
- Örgüt içinde bilgi akışı sorunsuz ve kesintisiz işler. Farklı fonksiyonel alanların entegrasyonu bilgi akışı açısından önemlidir.
- Çevik örgütler, kaynaklarındaki güçlü ve zayıf yönleri hızlı bir şekilde tespit eden ve zayıflıkların üstesinden gelmek için bazen tedarikçilerle ve hatta rakiplerle işbirliği yapan örgütlerdir.

Güzel (2013), çevik örgütlerin özellikleri ile ilgili şu kriterleri saymaktadır:

- Kitle üretimine ait kalıplaşmış üretim modeli yerine, müşteri talepleri doğrultusunda daha özelleştirilmiş ürünlerin üretilmesi.
- Özelleştirilmiş ürün çıktısının meydana getirdiği maliyet yükünün ölçek ekonomisi yerine çeşit ekonomisi ile dengelenmesi.
- Odak noktası müşteri ihtiyaç ve talepleridir.
- Atölye tarzı bir üretim değil aksine tüm işletmeyi içine alan bir üretim modelidir.
- Hız faktörünün önemine binaen, ürünlerin pazara hızlı sunumu için farklı örgütlerle işbirliği içindedir.

- Bilgi akışı ve şeffaflık, gerçekleştirilen bu işbirliklerinin doğası gereği oldukça önemlidir.

Bir işletmenin çevik olabilmesi için uyarlanabilir, esnek ve organik örgüt yapısında olması gerekmektedir (Sherehiy, vd., 2007; Worley ve Lawler, 2010; Wendler, 2014). Çevik örgütler; gayri resmi ve değişen yetki dağıtımına, açık ve gayri resmi iletişime, farklı fonksiyon ve birimler arasında serbest sınırlara, bağımsız karar verme ve akışkan rol tanımlarına sahiptirler. Çevik işletmelerin yetki, kural ve prosedürler, koordinasyon, yapı ve insan kaynakları uygulamaları açısından sahip oldukları özellikleri özet halinde Tablo 9’da incelemek mümkündür (Sherehiy, vd., 2007):

Tablo 9. Çevik Bir İşletmenin Özellikleri

Yetki	Âdemi merkezi bilgi ve denetim
	Daha az güç farkı (daha az unvan, kademe)
	Daha az yetki ve denetim
	Projeye veya gruba bağlılık
	Görevlere bağlı yetki
	Görev değişikliği ile değişen yetki
	Geniş kontrol aralığı
Kural ve prosedürler	Düşük düzeyde kural ve prosedür
	Düşük düzeyde resmi düzenleme (iş tanımı vs.)
	Değişken rol tanımları
	Gayri resmi
Koordinasyon	Gayri resmi ve kişisel koordinasyon
	Görevlerin devri ve karar verme
	Ağ iletişimi
	Amaca yönelik
Yapı	Düz, yatay, matris, ağ bağlantılı veya sanal yapı
	Takım çalışması, işlevler arası bağlantılar
	İşlev ve birimler arasında serbest sınırlar
İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları	Personel güçlendirme
	Çalışan katılımı
	İş rotasyonu
	İş zenginleştirme
	Bağımsız karar verme
	Bilgiye erişim
	Takım çalışması
	Çok-işlevli takımlar

Kaynak: Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. s.458.

3.2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK MODEL VE KURAMLARI

Örgütsel çeviklik, karmaşık, çok boyutlu ve bağlama özgü bir konu olması sebebiyle literatür, kavram için farklı model ve ölçütler önermektedir. Literatürde, genel olarak örgütsel çeviklik konusu iki farklı yaklaşımla incelenmiştir. İlk yaklaşım, iç yetenekler veya pasif bir bakış açısı ile konuyu ele almaktadır. Beklenmeyen değişime karşı örgütler, çevikliğe sahip olmak için öncelikle kritik çeviklik boyutları tanımlamalı ve daha sonra bu boyutlara ulaşmak için farklı faaliyet alanlarında mevcut kaynakları ve yetenekleri yeniden yapılandırmalı veya bütünleştirmeli ve sonuçta rekabet avantajının artmasını sağlamalıdır. İkinci yaklaşım, örgütsel çevikliği çevresel değişimlerin tespit edilmesine katkıda bulunan ve ardından hızla yanıt veren bir yetenek olarak gören dış bakış açısına dayanmaktadır. Örgütsel çevikliği geliştirmeye yönelik bu yaklaşımın ana boyutları, algılama ve cevap vermedir (Yang ve Liu, 2012).

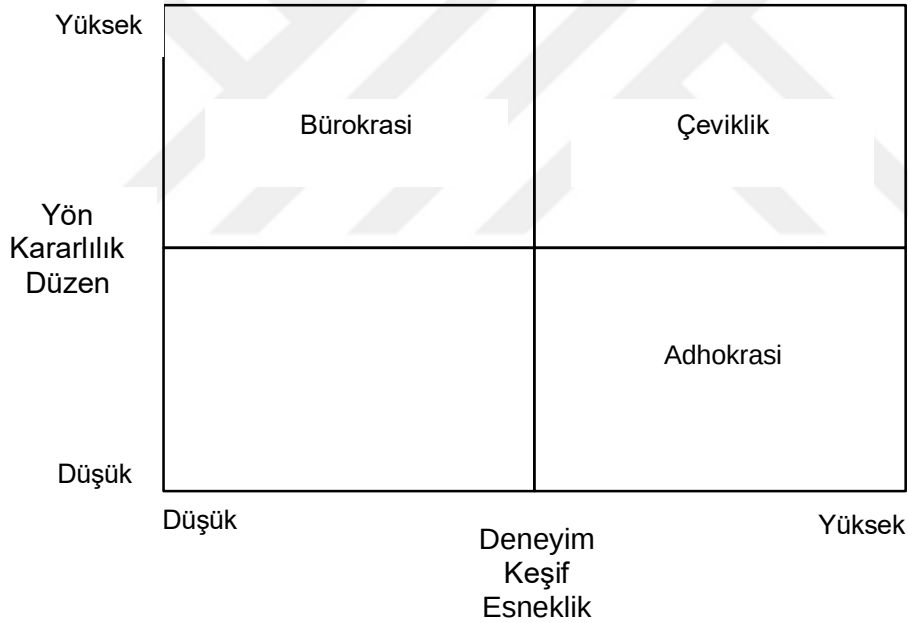
Jackson ve Johansson (2003), geliştirilmiş çeviklik teorileri temelinde, bir örgütün çeviklik yeteneklerinin dört boyutta incelenebileceğini vurgulamaktadırlar. Bunlar;

- Ürünü ilgilendiren değişim yetenekleri.
- Operasyon değişim yetkinliği.
- Dâhili ve harici işbirliği.
- İnsanlar, bilgi ve yaratıcılık.

İlk boyut, çalkantılı bir iş ortamıyla başa çıkabilmek için ürünleri ilgilendiren yeteneklerdir. Operasyonlardaki değişim yetkinliği, üretim sistemindeki uzun ve kısa vadeli değişimlerle başa çıkmak için kullanılan yetkinlikler, yöntemler ve araçlardır. İşbirliği, örgütün departmanları arasında, tedarikçilerle veya müşterilerle, içe-

ride ve dışarıda sorunsuz çalışabilmesidir. Son olarak, insanlar, bilgi ve yaratıcılık, çalkantılı bir pazardaki değişimleri ele almak için gerçekleştirilen tüm eylemlerin temeli olan çalışan yetenekleridir (Jackson ve Johansson, 2003).

Meilich (1997), çevik örgütleri “kaos ve düzen” metaforu üzerinden tanımlamıştır. Araştırmacıya göre çevik işletmeler, uyarlanabilirlik ve verimliliği eşzamanlı olarak optimize etmeye çalışan örgütlerdir. Deneyim, keşif ve esneklik konusunda ileri düzeyde olsalar bile, bunların yanında bir yön, istikrar ve düzen ihtiyacının farkındadırlar. Başka bir ifade ile, çevik örgütler, bir yandan olabildiğince fazla inisiyatif alıp inovasyon ortaya çıkarırken (kaos), aynı zamanda genel koordinasyon ve işbirliği için de mekanizmalar (düzen) oluşturmaktadırlar. Şekil 6, kaos ve düzen metaforunu detaylıca göstermektedir (akt. Dyer ve Shafer, 1998)



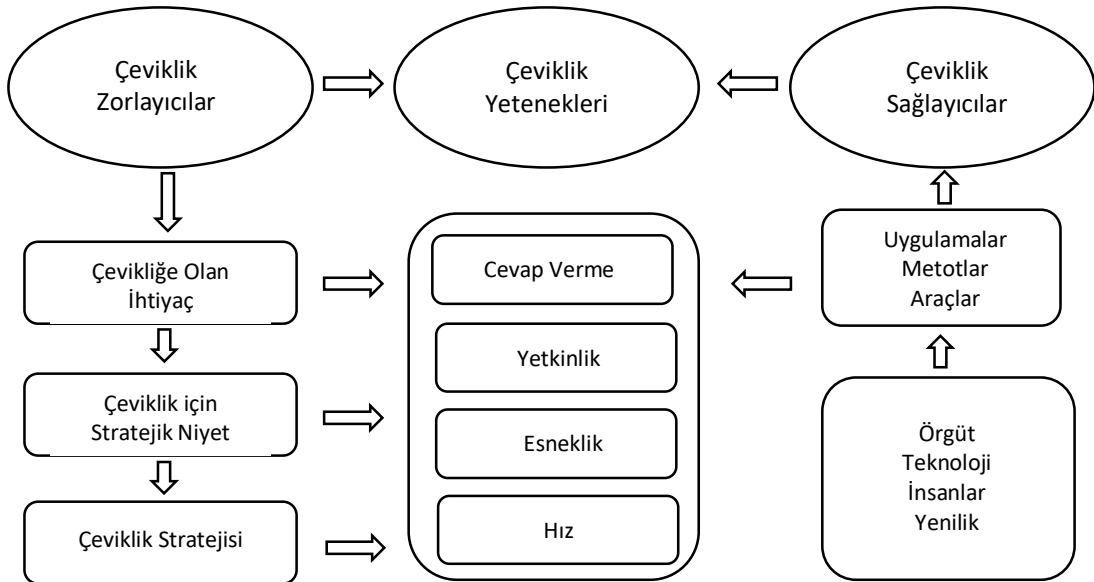
Şekil 6. Kaos ve Düzen Anlamında Çeviklik

Kaynak: Dyer ,L. ve Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. (CAHRS Working Paper #98-12). s.7

Zhang ve Sharifi (2000), örgütlerin, dış ortamda gerçekleşen değişiklikleri öngörme, algılama ve anlama konusunda yeteneklerini geliştirmenin önemine işaret etmişlerdir. Bir işletmenin, çevik olmak için gerekli araç ve teknikleri nasıl belirleyebileceği ve ilgili yetenekleri nasıl edinebileceği cevap verilmesi gereken önemli

bir sorudur. Bu amaçla, örgütlerin çevik üretim arayışlarında stratejik kararlar almalarına yardımcı olacak bir metodolojinin oluşturulması için üç ana bölümden oluşan kavramsal bir çeviklik modeli ortaya koymuşlardır.

Birincisi, hayatta kalmak veya rekabet avantajı elde etme amacı ile örgütü çevikliğe zorlayan etkenlerdir (çeviklik zorlayıcıları). Bu etkenler beş ana kategoriye ayrılmaktadır: pazarda yaşanan değişimler, rekabet, müşteriler, teknoloji ve sosyal faktörler (Zhang ve Sharifi, 2000; Žitkienė ve Deksnys, 2018). İkincisi, değişime yanıt vermek için gerekli gücü sağlayacak olan örgütün temel yetenekleri yani çeviklik yetenekleridir. Sharifi ve Zhang (1999) bu yetenekler içerisinde cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız faktörlerini saymaktadır. Buna ek olarak Žitkienė ve Deksnys (2018), çeviklik yeteneklerini, algılama ve cevap verme yetenekleri olarak 2 temel sınıfta incelemişlerdir. Algılama yetenekleri; farkındalık ve yetkinlikdir. Cevap verme yetenekleri ise; yeniden yapılandırma, öğrenme, koordinasyon ve işbirliği yetenekleridir. Modelin üçüncü ayağı ise, yeteneklerin elde edilmesini sağlayacak olan araçlar, kısaca “çeviklik sağlayıcılarıdır.” Bunlar; örgüt, teknoloji, insanlar ve yeniliktir. Şekil 7, modelin tüm aşamaları hakkında detaylı bilgi vermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999).



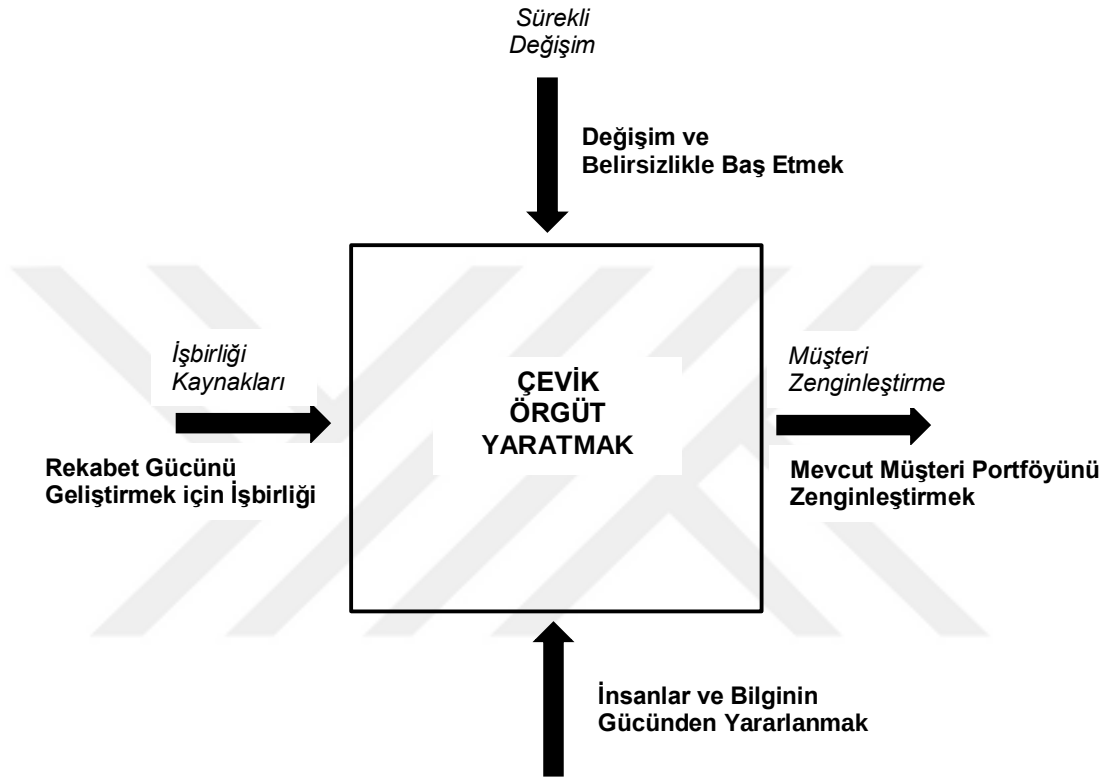
Şekil 7. Sharifi ve Zhang'ın Kavramsal Çeviklik Modeli

Kaynak: Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*. s.11.

Modelde yer alan çeviklik zorlayıcıları; belirsizlikler, öngörülemeyen değişimler ve işletmeler üzerinde artan baskı sonucu kendilerini istikrarlı bir konuma getirebilecek ve rekabet avantajlarını kaybetmekten koruyabilecek uygun yolları bulmaya teşvik etmektedir. Bu zorlayıcı etkenler, bir örgütten diğerine ve bir durumdan diğer bir duruma değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısı ile her örgütü etkileme biçimleri de değişebilmektedir. Araştırmacılar, örgütlerin değişimden etkilenme biçimlerine ve buna bağlı olarak yapılarında gerçekleştirecekleri değişiklikleri “çeviklik ihtiyaç seviyesine” göre anlayabileceklerini vurgulamışlardır (Sharifi ve Zhang, 2001). Öte yandan, Ganguly, Nilchiani ve Farr (2009), örgütlerde çeviklik zorlayıcılarını şu şekilde sıralamışlardır: Fiyat hassasiyeti, müşteri tercihlerinde değişim, teknolojik değişim, sosyo-ekonomik değişim, müşteriler tarafından yapılan maliyet-fayda analizi. Lankhorst’a (2012) göre, çevik olmanın yararlı veya gerekli olup olmadığı, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere bağlıdır. Örgütlerin mevcut ve arzu ettikleri çevikliklerini değerlendirmelerine yardımcı olmak için, ilk olarak *çeviklik zorlayıcıları* belirlenmelidir. Bu zorlayıcılara hızla cevap verebilmek için ise örgütte asgari bir iç esneklik beklenmektedir. Lankhorst (2012) çeviklik zorlayıcılarını şu şekilde tanımlamaktadır:

- *Ürün ve hizmet dinamikleri:* Yeni hizmetlerin sunulmasına, hizmetlerin aşamalı olarak kaldırılmasına veya hizmet parametrelerine ait kuralların veya diğer yönlerin değiştirilmesine yol açan pazar talepleri veya yeni fırsatlar;
- *Gelir dinamikleri:* Fiyatlandırma stratejilerinde ve gelir akışını etkileyen diğer hususlarda değişikliklere yol açan pazar ve dâhili maliyet faktörleri;
- *Hacim dinamikleri:* Kaynak ölçeklendirmesini gerektiren talep ve arzdaki değişiklikler;
- *Kanal esnekliği:* Hizmetleri sunmak, yeni kanallar eklemek, yüksek maliyetli olanları kaldırmak, yeni teknolojilere geçmek için farklı kanalların kullanımındaki değişiklikler;
- *Tedarik zinciri esnekliği:* Hizmetleri gerçekleştirme veya sunma sürecine farklı ortakları dâhil etmek;

Meade ve Sarkis'e göre (1999) çeviklik, organizasyon ve üretim sistemlerindeki yeni paradigmanın adıdır. Bu yeni paradigmanın anlaşılmasını kolaylaştırmak için çevikliğe ait dört boyut tanımlamışlardır. Şekil 8, araştırmacıların önerdikleri çevik örgüt modelini göstermektedir.



Şekil 8. Çevikliğin Dört Boyutu: Sistem Perspektifi

Kaynak: Meade, L. M. ve Sarkis J. (1999), Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach, *International Journal of Production Research*, s.242.

Modelde ifade edilen çevik örgütte, rekabet gücünü geliştirmek için hem dâhili hem de harici işbirliği yapmak önemlidir. Bu sayede, ürün geliştirme maliyetlerinde, pazara sunma süresinde ve riskte azalma, teknoloji transferinde hızlanma, kullanılabilir kaynakların sayısında artış, insan ve teknolojik kaynakların en uygun olduğu süreçlere odaklanma gerçekleşir. Üretilen ürünler, standart bir ürün şeklinde değil, müşteriye bir çözüm olarak sunulur. Uzun vadeli ve istikrarlı bir ilişki kurulan müşteri, ürünleri tasarlar, gerekirse iyileştirilip yeniden biçimlendirebilir. Çevik örgüt, değişim ve belirsizlikle başarıyla baş edebilen bir örgüttür (Meade

ve Sarkis, 1999). Değişim yönetimi, örgütlerin değişim yönünden daha çevik olmaları için bir rehberdir. Çevik organizasyonların değişim yönetimi üç bölümden oluşur: değişimi algılama, değişimi uygulama, değişimi test etme. Değişimin algılanması, bir örgütün iç ve dış potansiyel değişimleri ortaya çıkarma eğilimiyle ilgilidir. Değişimi uygulama ise, bir kararın eyleme geçirilmesi ve sonuçlara dönüştürme sürecidir. Değişim uygulandığında, etkili değişim yönetimi test edilmeyi gerektirmektedir. Değişim sürecini test ederek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır (Williams, Worley ve Lawler, 2013, akt. Harraf vd., 2015). Öte yandan çevik örgüt, insan ve diğer fiziksel kaynakların hızlı bir şekilde yeniden yapılandırılmasına olanak sağlayan esnek bir yapıdadır. İnsanlar ve bilgi, çevik örgütlerin en değerli kaynaklarıdır. Çalışanların motivasyonu, bağımsız karar verme ve güçlendirme ile artırılmaktadır. Çevik bir işletme, personelinde bulunan bilgi ve beceriyi, müşteriler için çözüme dönüştürme yeteneğine sahiptir (Harraf vd., 2015; Meade ve Sarkis, 1999).

Çevik örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli unsurun çalışanlar olduğunu vurgulayan Breu vd. (2002) ise, “işgücü çevikliği” önermesi yapmışlardır. Araştırmacılara göre, çalışanlar bir örgütün “bilgi işçileridir.” İşçilerden bağımsız bir şekilde bir örgütün gerçek manada çevik olamayacağı, ancak çalışanların sayesinde çevikliğin elde edilebileceği bilinmesi gereken önemli bir konudur. Aynı şekilde, Michigan Üniversitesi işletme yönetimi profesörü Harvey C. Fruehauf Prahalad, “örgütler çevik olamaz, ancak yöneticiler çevik olabilir” önermesi yapmaktadır (Bertin, 2002). Ancak, insanlar çevrelerinden bağımsız değildirler. Dolayısı ile çevik koşullarda çalışabilmek için uygun becerileri paylaşmaları gerekmektedir (Wendler, 2014). Örgütlerde, işgücü çevikliğinin oluşmasına etki eden temel faktörler şu şekildedir (Breu vd., 2002):

- **Zekâ:** Değişen müşteri ihtiyaçlarına ve piyasa koşullarına cevap verme. Stratejik hedefler doğrultusunda hızlı hareket etmek için dış çevredeki değişimi okuma ve yorumlama becerisi.
- **Yeterlilikler:** Yeni beceriler ve yetkinlikleri geliştirme hızı, iş süreci değişikliği için gerekli becerileri edinme hızı, yenilik yönetimi becerisi edinme hızı, bilgi teknolojileri (BT) ve yazılım becerileri edinme hızı.

- *İşbirliği*: Fonksiyonel sınırların ötesinde etkin bir işbirliği becerisi, projeler arasında geçiş kolaylığı.
- *Kültür*: Bağımsız karar vermeyi destekleyen bir kültür oluşması suretiyle çalışanların güçlendirilmesi.
- *Bilgi sistemleri (BS)*: Eski sistemlerin hızlı ve etkin bir şekilde asimilasyonu ve mevcut BS'nin adaptasyonunu destekleyen esnek bir BT altyapısının oluşturulması.

Wendler (2014) işgücü çevikliğini, “çevik değerleri eyleme dönüştürmek için bir örgütün üyelerinin gerekli tüm yetenekleri” olarak tanımlamış ve iki ayrı alt boyutta incelemiştir. Bunlar, işgücü (çalışan) çevikliği ve yönetici çevikliğidir (değişim yönetimi):

- İşgücü, çalışan yeteneklerini ifade eden alt boyuttur. Değişen koşullar altında kendilerini yeniden organize etmek için çok yetenekli olmaları gerekmektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kendilerini sürekli geliştirmek için öğrenmeye istekli olmalı ve birbirlerinden öğrenebilmeli, birbirleriyle güven içinde iletişim kurmalı ve sorumluluk almalıdırlar. Dahası, kaliteyi ve pazarı göz önünde bulundurarak düşünebilmeli ve hareket edebilmelidirler. İşgücü, bir örgütte bu yetenekleri paylaşan çalışanların örgütün bütününe oranıyla ölçülür.
- Yönetici çevikliği (değişim yönetimi), esas olarak yöneticilerin, değişimle uygun ve hızlı bir şekilde (değişen müşteri gereksinimleri, yeni pazarlar, yenilikler vb.) başa çıkma yetenekleridir. Yöneticiler, çalışanları sürekli bilgilendirmeli ve değişime direnmemeleri için onlara ilham vermelidirler. Ayrıca, uzun vadeli bir vizyonla hareket edebilmeli ve stratejik BT yatırımları yapabilmelidirler. Değişim yönetimi, örgütte bu yetenekleri paylaşan yöneticilerinin örgütün bütününe oranı ile ölçülmektedir.

İşgücü çevikliği konusunda diğer bir yaklaşım Dyer ve Shafer'e (2003) aittir. Müşteriler ile olan ilişkilerin çeviklik açısından ne anlama geldiğini, pazar çevikliği ve

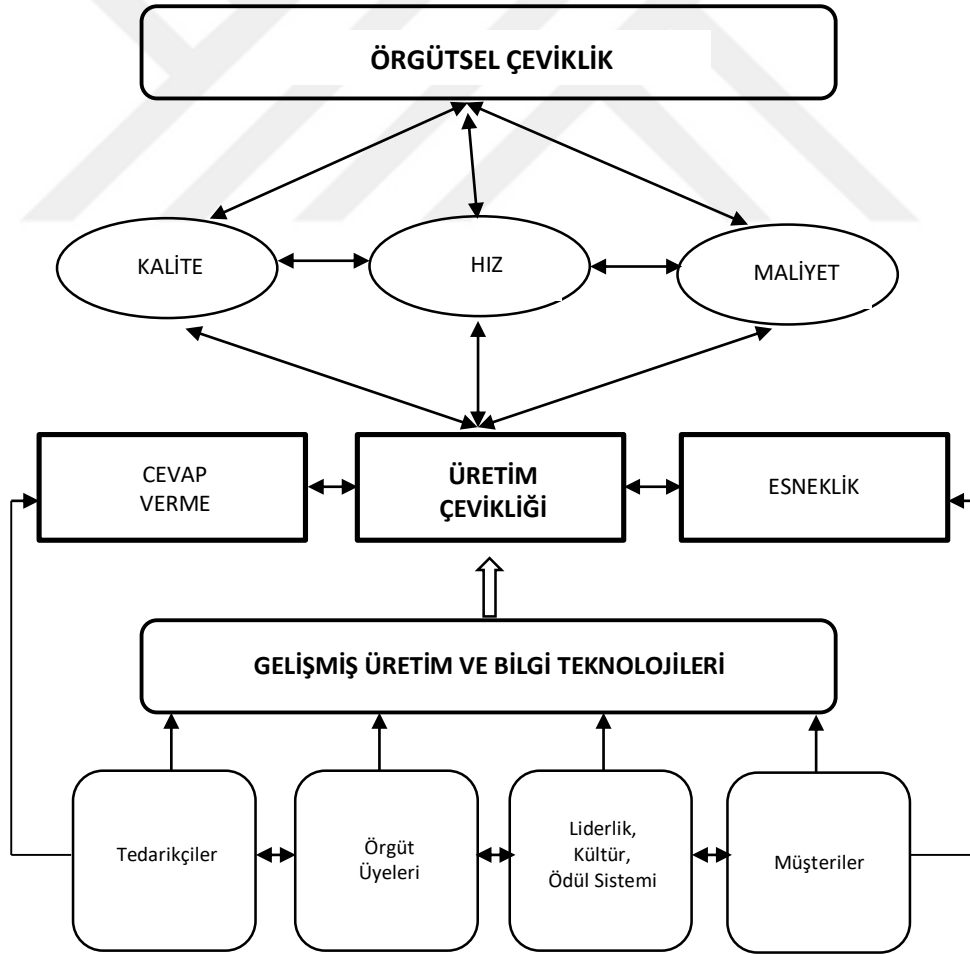
işgücü çevikliği kavramları üzerinden açıklayan araştırmacılara göre, pazar kavramı, sadece mevcut ve potansiyel müşteriler değil, aynı zamanda gerçek ve muhtemel rakipler ve tedarikçiler olduğu kadar, demografi, yaşam tarzı, teknoloji, kamu özelinde gelişmeler ve eğilimleri de ifade etmektedir. Pazar algılaması olarak nitelendirilen bu konuda, tüm seviyedeki çalışanlardan, potansiyel olarak yararlı piyasa bilgilerine duyarlı olmaları ve bu bilgileri örgüte aktarmaları beklenmektedir. Buna paralel olarak, Sambamurthy vd. (2003) pazar çevikliğini, değişimleri belirlemek veya tahmin edebilmek için çeşitli bilgileri toplamak ve işlemek ve aynı zamanda, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmet tekliflerini sürekli olarak izlemek ve hızla iyileştirmek olarak tanımlamışlardır. İşletmede her bir çalışan, pazar çevikliğin temel felsefesini anlamalı ve içselleştirmelidir. Pazar çevikliğini geliştirmek için her kademedeki çalışanın proaktif, uyum sağlayabilen ve üretken olması gerektirmektedir (Dyer ve Shafer, 2003; Sherehiy ve Karwowski, 2014). Tablo 10, pazar çevikliği yaklaşımı hakkında detayları içermektedir.

Tablo 10. Çeviklik Odaklı Anlayış ve Davranışlar

HER ÇALIŞAN Pazar Çevikliğin Temelini ve Özünü Anlamalı ve İçselleştirmelidir		
Proaktif	Uyarlanabilen	Yaratıcı
<u>Başlatmak</u> Örgütsel başarıya katkıda bulunacak fırsatları aktif olarak araştırmak ve gelecek vadeden şeylerin takip etmede öncüllük etmek.	<u>Birden Fazla Rol Üstlenmek</u> Farklı seviyede projeler ve örgütsel sınırlar arasında eşzamanlı olarak yüksek kapasitede performans sergilemek.	<u>Öğrenme</u> Sürekli olarak birden fazla yetkinlik alanında yeterlilik kazanmaya devam etme, bunun yanında aşırı uzmanlıktan ve kayıtsızlıktan kaçınmak.
<u>Doğaçlama yapma</u> Fırsatları takip etmek ve tehditlerle başa çıkmak için yeni ve yaratıcı yaklaşımlar geliştirmek ve uygulamak.	<u>Yeniden Yerleştirme</u> Farklı görevler arasında hızla geçiş yapmak.	<u>Eğitim</u> Örgütün yanı sıra ortakları ve işbirlikçileri ile bilgi paylaşımına aktif olarak katılmak.
	<u>Spontane İşbirliği</u> Görevi başarmaya odaklanan insanlarla sık sık ve kolayca iletişim kurmak (ve katkıya artık ihtiyaç kalmadığında da aynı şekilde kolayca ayrılmak).	
Örgütsel Çevikliğin Temelini ve Özünü Anlama ve İçselleştirme		

Kaynak: Dyer, L. ve Shafer, R. A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People. (CAHRS Working Paper #03-04). s.1.

Crocitto ve Youssef (2003), örgütsel çevikliği incelerken “çevik yönetim” kavramını kullanmışlardır. Pazar ve dış çevre bilgisindeki çevikliğe ek olarak, çevikliğin gerçekleşmesinin, liderin bir çeviklik vizyonu ve misyonu yaratma yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Açıkça belirlenmiş bir vizyon, yöneticilere ve çalışanlara kolektif ve sürekli olarak çalışmak için kapsayıcı bir hedef sağladığından, çeviklik ve nihayet örgütsel başarı için çok önemlidir (Harraf vd. 2015). Lider aynı zamanda, örgüt çalışanlarının tedarikçi ve müşteriler ile sağlıklı bir ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynaklarının, çevikliğe ulaşmadaki önemini ve herhangi bir örgütün başarısı için gerekli olduğunu, bu doğrultuda, işletmelerdeki ödül sistemlerinin, çalışanlar üzerindeki etkisi ile çevikliğin doğru orantılı olduğunu savunmaktadırlar. Şekil 9, çeviklik unsurları, örgütler, teknoloji ve bireyler arasındaki ilişkileri göstermektedir (Crocitto ve Youssef, 2003).



Şekil 9. Crocitto ve Youssef – Örgütsel Çeviklik Modeli

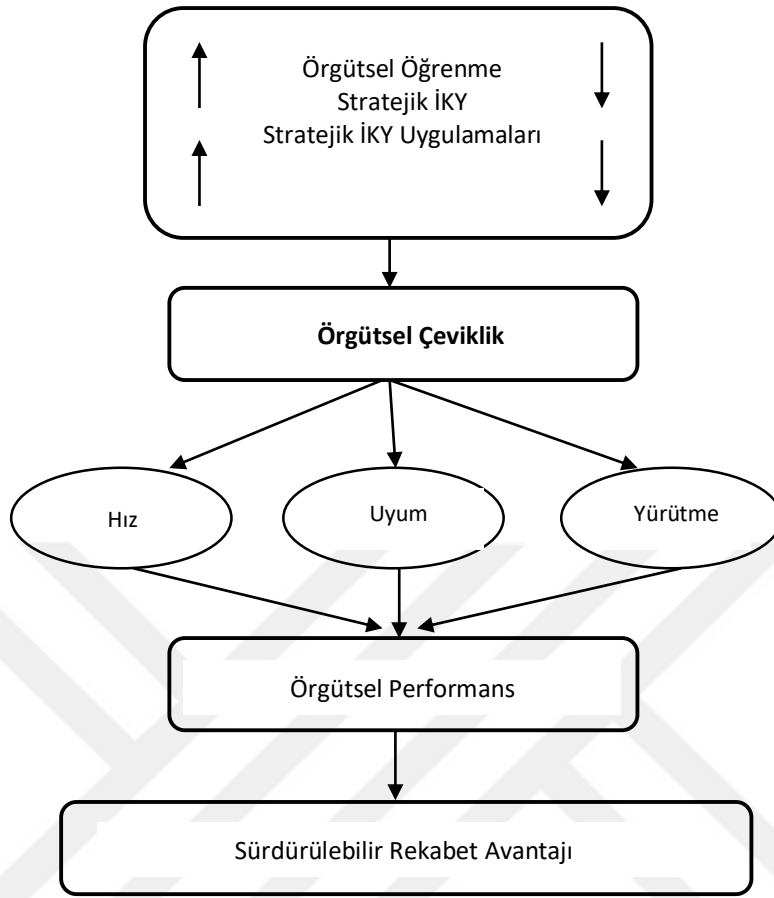
Kaynak: Crocitto M. ve Youssef M. (2003) The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*. s.392.

Modele göre, lider örgütte öğrenmeyi teşvik ettiği gibi değişimin kabulü için gayret göstermektedir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu noktada liderle ilgili şu detaya dikkat çekilmiştir. Lider, bir yandan öğrenmeyi teşvik ederken kararlara katılımı da önemsemektedir. Ancak bu durum, merkezileşmenin önüne geçip değişime direnci düşürürken, hız unsurunu tehlikeye sokmaktadır. Burada lider, hız ve kararlara katılım arasında doğru dengeyi bulmak zorundadır (Harraf vd. 2015). Gelişen bilgi teknolojilerinin adaptasyonunda yine lidere önemli görevler düşmektedir. Örgüt kültürü; yeniliği, bilginin yayılmasını ve takım çalışmasını destekler nitelikte olmalıdır. İnovasyon kültürünün kabul edilebilmesi için ise bireylerin, örgütün ödül, takdir ve destek sistemlerinin kendi bireysel ve sürekli gelişimine izin verdiğine inanmasına bağlıdır (Dubey ve Gunasekaran, 2014; Crocitto ve Youssef, 2003). Örgütte, proaktivite, duyarlılık, güven, çalışanların öneri ve kararlarının desteklenmesi ve değişimi fırsat olarak ele alma gibi çeviklik değerlerini destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması önemlidir. (Wendler, 2014). Çalışanlar, işletme ortakları olarak görülmeli ve müşteri ile olan ilişkileri geliştirilmelidir. Özellikle, ürün ortaya koyan teknik ekiplerin müşteri ile olan ilişkileri bilgi yayılımı açısından önemli olduğu kadar iletişim ağını da genişletmektedir. Ayrıca, müşterilerle ilişki içerisinde olan örgüt üyeleri, aynı anda tedarikçi ve tedarik zinciri hakkında anlık bilgi edinme özgürlüğüne sahip olmalıdır. Bu bütünleşme, örgütsel çevikliği tetikleyen önemli bir unsurdur (Crocitto ve Youssef, 2003).

Çeviklik konusuna *müşteriler* açısından bakan Roberts ve Grover (2012), hızlı değişen ortamlarda örgüt başarısı için, güçlü algılama ve cevap verme yeteneklerinin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. *Müşteri çevikliğini*, yenilikçi ve rekabetçi olabilmek için müşteriye yönelik fırsatları algılayabilme ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilme derecesi olarak tanımlamışlardır. Sambamurthy vd. (2003) ise kavramı, inovasyon ve rekabetçi eylem hamleleri için fırsatların araştırılması ve kullanılması konusunda müşterilerle birlikte hareket edilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Nambisan (2002), müşterilerin örgütler için rekabet avantajı kazanmada üç değerli rol oynadığı önermesi yapmıştır. Birincisi, yenilikçi fikirlerin kaynağıdır. İkinci olarak, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde ve tasarımında yaratıcı fikir sunarlar. Üçüncüsü, ürünü test etmede kullanıcı olarak önemli rolleri vardır.

Roberts ve Grover'a (2012) göre, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri temelli inovasyonu belirleyen örgütler, müşteri algılama yeteneğini güçlendirmelidir. Bu nedenle örgüt, bilgiyi ortaya çıkaran, işleyen ve uygulan mekanizmalar geliştirmeli, dolayısı ile *müşteriyi algılama yeteneğini* geliştirmelidir. Aynı şekilde, örgütün hem firma içi hem de harici operasyonel süreçleri koordine ve entegre ettiği mekanizmalar, *müşteriye cevap verme kabiliyetini* geliştirmelidir. Buradan yola çıkarak araştırmacılar, müşteri çevikliğinin iki bileşeni olan algılama ve cevap verme yeteneğinin farklı öncülleri olan bir araştırma modeli ortaya koymuşlardır. Modele göre, “bilgiye dayalı” yapılar müşteri algılama yeteneğini etkilemekte ve “süreç temelli” yapılar da müşteriye yanıt verme yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir. Diğer bir ifade ile örgüte ait web tabanlı müşteri altyapısının ve analitik yeteneğin (bilgiye dayalı), müşteri algılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşlevler arası koordinasyon (süreç temelli) ise müşteriye yanıt verme yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Saha vd. (2017) çevikliği, örgütün hayatta kalması, büyümesi ve gelişmesini sağlama noktasında insan kaynaklarının sahip olduğu bir dizi yetenek ve yetkinlik olarak tanımlamışlardır. Bu anlamda, örgütlerin çevikliği artırmalarına yardımcı olan yaklaşımlardan biri de insan kaynakları yönetimi (İKY) yaklaşımıdır. İKY ve stratejik konumundan yola çıkarak, İK'nın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine ilişkin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için firmaları güçlendiren kavramsal bir model geliştirmişlerdir. Şekil 10, modelin temel boyutlarını ve İKY'nin temel itici güçlerini göstermektedir.



Şekil 10. İK'nın Çeviklik Üzerindeki Etkisine İlişkin Kavramsal Model

Kaynak: Saha, N., Gregar, A., Sáha, P. (2017). Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms 'competitiveness? International Journal of Organizational Leadership. s.328.

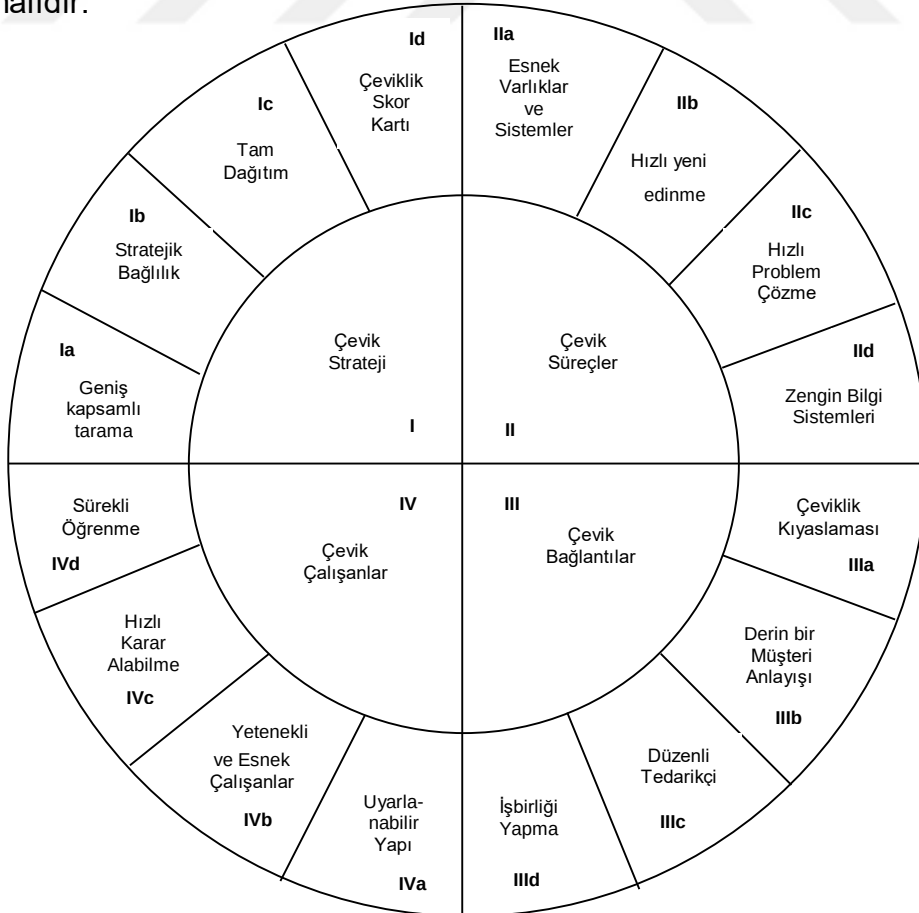
Modele göre örgütsel çeviklik birkaç temelden oluşmaktadır:

- Hız (çabukluk ve esneklik).
- Uyum (çevredeki değişikliklere cevap verme).
- Yürütme veya uygulama.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları motive ederek ve ödüllendirerek örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejik yönetimdir. Bu anlamda, zorlukların üstesinden gelmeye cevap veren birkaç itici güç ve stratejiden oluşur. Bunlar; örgütsel öğrenmeyi içeren bilgi, beceri ve yetenekler; stratejik İKY'yi içeren stratejik insan sermayesi girişimleri; sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye teşvik

eden stratejik İK uygulamalarını içeren İK stratejileri ve İK'nın stratejik rolüdür (Saha vd. 2017).

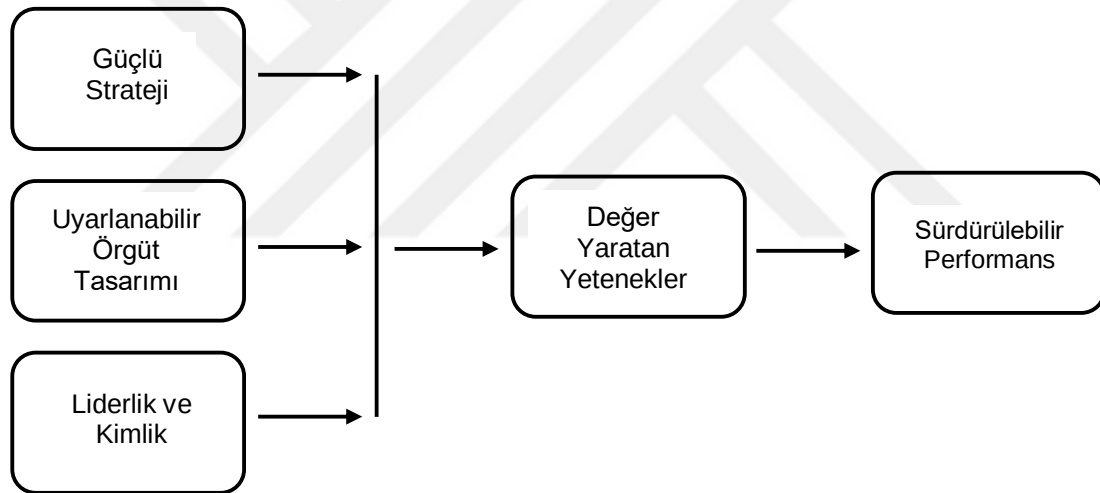
Meredith ve Francis (2000) geliştirdikleri modelde, çevikliği meydana getiren bileşenlerin bütünleşmiş bir şekilde tanımını ortaya koymuşlar ve firmaların çeviklik derecelerini ölçümlemek ve denetlemek üzere modelin önemli bir araç olduğunu vurgulamışlardır. Şekil 11'de detayları gösterilen ve *referans model* adını verdikleri model, bileşenlerin birbirine bağlı olduğunu göstermek için bir daire şeklinde sunulmuştur. Kısaca vurgulamak gerekirse, modeli bir araya getiren 16 bileşenden herhangi biri yeterince geliştirilmemişse, firmanın çeviklik yeteneği zayıflamaktadır. Dolayısı ile yöneticilere, firmalarının çevik yeteneklerini denetleme, çevikliğe engel teşkil eden unsurları belirleme ve çeviklik geliştirme planı ortaya koymuşlardır. Ganguly vd. (2009), örgütlerin çevikliği değerlendirme ihtiyacının dört değişime bağlı olarak gelişeceğini vurgulamışlardır. Bunlar; yeni teknolojiyle değişim, müşteri tercihinine göre değişim, fiyat yapısındaki değişim ve sosyal yapıyla değişim. Bu değişimlere bağlı olarak örgütlerde çeviklik denetimi mutlaka yapılmalıdır.



Şekil 11. Çevik Üretim Referans Modeli

Kaynak: Meredith, S., Francis, D. (2000), Journey towards agility: the agile wheel explored, *The TQM Magazine*, s. 139.

Worley ve Lawler (2010), çevikliği örgüt tasarımı üzerinden değerlendirmiş, *değişime dayalı model* adını verdikleri bir çeviklik model önerisi yapmışlardır. Model, geleneksel örgüt tasarım varsayımlarından uzaklaşmayı, her bir tasarım ögesi veya özelliğinin esneklik göz önünde bulundurularak inşa edilmesi gerektiğini, dolayısı ile bu sayede hem uyarlanabilirliği hem de sürdürülebilir yüksek performans seviyesini yakalamanın mümkün olacağını önermektedir. Şekil 12'de incelenebilecek modelin temel özellikleri; güçlü bir strateji, uyarlanabilir bir örgüt tasarımı, paylaşılan liderlik ve kimlik ve değer yaratma yetenekleridir.



Şekil 12. Değişime Dayalı Çeviklik Modeli

Kaynak: Worley, C. G. ve Lawler, E. E. (2010), Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework, *Organizational Dynamics*, 39(2), s.195.

Modelin boyutları hakkında detaylı bilgiler şu şekildedir:

- Çevik bir tasarımdaki ilk özellik, değişen çevresel koşullar altında sonuç üretme yeteneği ile karakterize edilen *güçlü bir stratejidir*. Çevik bir iş modeli ve güçlü bir gelecek vizyonu ile birleştirildiğinde, çevresel taleplere hızlı bir şekilde yanıt verebilme veya zaman içinde proaktif fırsatlar yara-

tabilme yeteneği sağlamaktadır (Worley ve Lawler, 2010). Çeviklik ve strateji birlikte ele alınmalıdır. İş ortamındaki belirsizlik ve dinamizm ve buna bağlı olarak örgötsel çeviklik ihtiyacı arttıkça, büyüme ve performans için güçlü bir strateji kritik hale gelmektedir (Teece, Peteraf ve Leih, 2016).

- Çevik örgötlere, stratejik hedefte değişim meydana getirecek iç ve dış baskılara hızlı bir şekilde *uyum sağlayabilen tasarımlara* sahiptir. Böyle bir tasarımın özellikleri; yatay, esnek, şeffaf bilgi akışı, karar verme süreçleri ve ödöl sistemleri şeklindedir (Worley ve Lawler, 2010).
- *Paylaşılan liderlik*, örgöt düşüncesini, bireysel liderlikten örgöt liderliğine taşımaktadır. Karar alma faaliyetlerine daha fazla çalışan dâhil edilmeli, birçok çalışanın liderlik ve yönetim becerileri bu sayede geliştirilmelidir (Worley ve Lawler, 2010). Najrani'ye (2016) göre örgötlere, değişim yeteneği, öğrenme yeteneği, paylaşılan liderlik, paylaşılan amaç ve esnek kaynaklar geliştirerek çevikliğe ulaşabilirler. *Kimlik* ise, çeviklik yaklaşımında merkezi bir kavram ve en istikrarlı unsurdur. Bir bireyin kişiliği gibi, bir örgötün kimliği de çok yavaş değişen, tanımlayıcı bir özelliktir (Worley ve Lawler, 2010).
- Öte yandan, örgötlere evikliği muhafaza eden, sürdürülebilir ve uzun vadeli performansa götüren birincil yetenekler *değişim ve öğrenmedir* (Worley ve Lawler, 2010). Zira örgötsel öğrenme yeteneklerinin iyileştirilmesi, bir örgötün hayatta kalması için çok önemli olan evikliği etkilemektedir (Bahrami vd., 2016). Sürekli öğrenme ve değişim arzusu, bir örgötün mevcut stratejik yöneliminin mevcut hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Worley ve Lawler, 2010).

Teece vd. (2016) göre, iş çevresinde meydana gelen belirsizliğe ve risklere karşı örgötsel evikliği desteklemek için güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç vardır. Bir örgötün dinamik yetenekleri, dâhili ve harici yeterlilikleri yeniden yapılandıran ve entegre eden yeteneklerdir. Dinamik yetenekler üç şekilde incelenmektedir.

- *Algılama*: Müşteri ihtiyaçlarıyla bağlantılı olarak teknolojik fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,

- *Elde etme veya yakalama*: İhtiyaç ve fırsatların ele alınması ve bundan değer elde etmek için kaynakların seferber edilmesi,
- *Dönüştürme veya değiştirme*: Sürekli yenilenme.

Algılama, örgütün, fırsatları tespit etme, yakalama ve yorumlama yeteneğini ifade etmektedir (Seo ve La Paz, 2008). Örgütler güçlü dinamik yeteneklere sahipse, ortaya çıkan gelişmeleri algılama konusunda daha duyarlı olacaklar; dahası, verimlilikten daha az fedakârlık ederek sahip oldukları çevikliği daha doğru kullanacaklardır. Bunun nedeni, tanım gereği, algılama, yakalama ve dönüştürme konusunda daha yeterli olmalarıdır. Güçlü dinamik yeteneklere sahip örgütler, belirsizlikler karşısında çevik olma eğilimindeyken, büyük olasılıkla istikrarlı veya riskli ortamlarda çevikliğe yüksek maliyetli yatırımlar yapmadan iyi performans gösterirler (Teece vd., 2016).

Park (2011), benzer şekilde örgütlerde üç tür çeviklik tanımlamıştır: algılama, karar verme ve hareket etme çevikliği. *Algılama çevikliği*, çevresel değişimden kaynaklanan yeni durumları (ör. müşteri tercihi değişikliği, rakiplerin yeni adımları ve yeni teknolojiler) zamanında tarama, izleme ve yakalama kurumsal becerisidir. *Karar alma çevikliği*, yeni durumların örgüte etkilerini gecikmeden yorumlamak, yeni durumlardan ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve bunları karşılayan eylem planları yapmak için çeşitli kaynaklardan ilgili bilgileri toplama, yapılandırma ve değerlendirme becerisidir. *Harekete geçme çevikliği*, örgütsel kaynakları dinamik olarak yeniden yapılandırma, süreçleri değiştirme ve yeni eylem planlarına dayalı olarak yeni ürünleri, hizmetleri ve fiyatlandırma modellerini zamanında piyasaya sunma becerisidir. Özetle, örgütler her bir çeviklik türüne karşılık gelen bir dizi durum yönetimi yaparak, fırsatları ve tehditleri zamanında algılayabilir ve bunlara zamanında yanıt verebilirler. Böylelikle örgütler, üç tür çeviklik yeteneği üzerinden yüksek düzeyde bir çeviklik elde edebilirler. Her bir çeviklik türü, birbirinden bağımsız ve benzersiz olduğu gibi, üçü birlikte bütün bir konsepti temsil etmektedir. Tablo 11, üç tür çeviklik özelliğini özetlemektedir.

Tablo 11. Üç Farklı Alanda Örgütsel Çeviklik

Çeviklik Türü	Açıklaması
Algılama Çevikliği	Önemli iş fırsatlarını zamanında tespit etmek ve yakalamak
Karar verme çevikliği	Yakalanan fırsatları yorumlamak, fırsat ve tehdidi tanımlamak ve zamanında eylem planları yapmak
Hareket etme çevikliği	Dinamik olarak örgütsel kaynakları yeniden yapılandırmak, iş süreçlerini değiştirmek ve yenilikleri pazara zamanında tanıtmak

Kaynak: Park, Y. K. (2011), The Dynamics Of Opportunity And Threat Management In Turbulent Environments: The Role Of Information Technologies, University Of Southern California, Ph.D. Thesis, S.27

Çevikliği yakından ilgilendiren diğer bir konu ise bilgi teknolojileri (BT), diğer bir adı ile bilgi sistemleridir (BS). BT-çeviklik ilişkisi, 1990'ların ortalarından itibaren akademik araştırmaların dikkatini çekmiş, ancak yapılan çalışmalar fikir birliğinden yoksun kalmıştır (Phuong vd., 2012; Felipe vd., 2016). Araştırmacılar, BS'nin örgütsel çevikliği sağlamak için kullanılabilecek önemli bir örgütsel kaynak olduğunu savunurken, BS kaynaklarının, örgütün diğer yetenekleri ile görevdeşlik içinde çalıştığını varsaymışlardır (Phuong vd., 2012). BT yetkinlikleri, örgütlerin çevresel fırsatları ve zorlukları algılaması ve bunlara uygun şekilde yanıt vermesi için hayati önem taşımaktadır (Chakravarty, Grewal ve Sambamurthy, 2013). Teknoloji genel anlamda örgütün tüm seviyelerinde, verimli iletişimi, bilgi paylaşımını, standartlaştırılmış, karşılaştırılabilir ve entegre teknolojilerin ve bilgi sistemlerinin kullanılmasını mümkün kılarak örgütsel çevikliği desteklemektedir (Wendler, 2014).

BT-çeviklik arasındaki ilişkiye dair literatür; kolaylaştırıcı, engelleyici ve tarafsız olarak üç farklı bakış açısı üzerinde gelişmiştir. Kolaylaştırıcı bakış açısı, çevikliğin doğrudan veya dolaylı olarak BT ile ilişkili olduğunu savunurken (Dehgani ve Navimipour, 2019; Irfan, Wang ve Akhtar, 2019; Cepeda ve Arias-Pérez, 2019; Panda ve Rath, 2017; Francalanci ve Morabito, 2008; Seo ve La Paz, 2008; Overby vd. 2006; Sambamurthy vd. 2003), engelleyici bakış açısı, BT'nin karmaşık yapısının örgütlerin çevik olmasında engelleyici rol oynadığı tezini öne sür-

mektedir (Tallon, 2008; Newell, Wagner ve David, 2007; Overby vd., 2006). Tarafsız görüş ise (Oosterhout, Waarts ve Hillegersberg, 2006; Overby vd. 2006; Weill, Subramani ve Broadbent, 2002) kesin bir yargıya hükmetmeden, BT'nin çeviklik üzerinde etkisinin her iki noktada da olabileceği üzerine kurulmuştur (Phuong vd., 2012).

Lu ve Ramamurthy (2011), örgütlerde üç farklı BT yeteneğinin örgütsel çevikliği artıracığını vurgulamaktadırlar. Bunlar; mükemmel bir BT altyapısı, BT-İş ilişkisini kapsayan yetenek ve proaktif BT yeteneği şeklindedir. İlk yetenek, veri ve süreçlerin standardizasyonunu ve entegrasyonunu güçlendiren küresel olarak entegre bir platform sağlamakta, zamanında ve doğru bilgi toplama ve paylaşımını mümkün kılmaktadır. İkinci yetenek, BT-İş ortaklığını ve sinerjisini vurgular. BT ve örgüt yöneticileri arasındaki ortak çalışma ve sinerji, bilgi paylaşımını, etkili ve ortak karar alma sürecini, daha stratejik uygulamaları teşvik eden karşılıklı saygı ve güveni teşvik eder. Proaktif BT yeteneği ise, BT yeniliklerini daha iyi anlayan ve örgüte potansiyel uyumunu tam olarak değerlendirebilen ve böylece teknolojik yenilikleri bilinçli bir şekilde belirleyebilen, seçebilen ve takip edebilen yetenektir. Bu üç yetenek birlikte örgütsel çevikliği artırmaktadır. BT'yi başarılı bir şekilde yönetmek ve böylece daha fazla çeviklik yeteneği geliştirmek için örgütlerin bu üç boyutta, eşzamanlı olarak en azından yeterli bir yetkinlik seviyesi geliştirmeleri gerekmektedir. Bu üçü arasında entegre bir altyapı, örgüte çeviklik için sağlam, istikrarlı ve verimli bir temel sağlayacaktır. Dolayısı ile örgütlerin BT'ye yaptıkları yatırımlar, üstün bir BT kapasitesi ve bu da daha fazla çeviklik anlamına gelmektedir.

Tseng ve Lin'e (2011) göre, çeviklik konusunda önemli kavram, model ve kuramlar geliştirilmiş olsa da çeviklik geliştirmeye yönelik bu yaklaşımların çoğu yapısal ve teorik olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin çevikliğe evrilmesi için, çeviklik sağlayıcılarının çeviklik yeteneklerini tatmin edebilmesi ve çeviklik yeteneklerinin çeviklik zorlayıcıları ile başa çıkarak, rekabet avantajına dönüşümünü sağlaması gerekir. Bunun için çeviklik sağlayıcıları, yetenekleri ve zorlayıcılarını dengelemek ve entegre etmek oldukça önemlidir. Pratiğe yönelik bu problemi telafi etmek ve çeviklik sağlayıcı, yetenek ve zorlayıcıları arasındaki koordinasyon sorunlarını

mantıksal zeminde çözmek için kalite işlev dağıtımı (quality function deployment, QFD) tabanlı model önerisi yapmak zorunludur. Bu yöntem, iş ortamındaki çeviklik sağlayıcılarını ihtiyaç duyulan yeteneklere dönüştüren ve ardından eylem için gerekli olanları belirleyen yeni sistematik yapının adıdır.

3.3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI

Çevikliğe sahip olmak için örgütlerde, kritik çeviklik boyutları tanımlamalı ve bu boyutlara ulaşmak için mevcut kaynakları ve yetenekleri yeniden yapılandırmalı, bütünleştirmeli ve sonuçta rekabet avantajının artması sağlanmalıdır (Yang ve Liu, 2012). Literatürde, birçok farklı çeviklik boyutu incelenmiştir. Ancak, bu çalışmada üzerinde durulacak ve kullanılacak olan temel çeviklik boyutları; yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız şeklindedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Araştırmacılar zaman zaman çeviklik, esneklik ve uyarlanabilme kavramlarını birbiri yerine kullanmışlardır (Sherehiy vd., 2007). Bazı araştırmacılar ise, örgütsel yetkinlik, müşteriye cevap verme, operasyonel esneklik, stratejik esneklik, örgütsel esneklik gibi kavramları kullanmayı tercih etmişlerdir.

3.3.1. Yetkinlik

Örgütler, amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin üretkenliğini, etkinliğini ve etkililiğini sağlayan kapsamlı yeteneklere sahip olmalıdırlar. Bu yetenekler, çevikliğe giden yolda, örgütlere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan öğeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sharifi ve Zhang, 1999):

- Stratejik vizyon,
- Uygun teknolojiler (yeterli teknolojik yetenek)
- Ürün ve hizmet kalitesi,
- Etkin maliyet yönetimi
- Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı,
- Değişim yönetimi,
- Bilgili ve yetkin çalışanlar,

- Operasyonların verimliliği ve etkinliği,
- İşbirliği (iç ve dış),
- Entegrasyon.

Diğer bir çalışmaya göre yetkinlik, çeviklik bileşenlerini desteklemek ve dengelemek için örgütlerin uzmanlığı anlamına gelmektedir. Bir örgütün pazar hakkında bilgi ve deneyimini ve işlerin dâhili olarak harici ortaklarla nasıl yapılacağına ilişkin süreçleri içermektedir. Algılama, işleme, yanıt verme, uyum ve öğrenme; sırayla tüm bu faktörler bir örgütün yetkinliklerinin bir parçasıdır. Nihayetinde, örgütsel çeviklik bu yetkinliklere ayrı ayrı bağlı değil, ancak birlikte ne kadar iyi çalıştıklarına da bağlıdır (Seo ve La Paz, 2008).

Dyer ve Shafer (1998), kendi kendini organize edebilen sistemler tasarlayıp uygulamaya koymanın önemini ve bunun için gerekli olan çeviklik özelliklerini vurgulamışlardır. Buna göre, temel kurumsal yetkinliklerin geliştirilmesi ve beslenmesi gerekmektedir. Çevik örgütlerin, tüm örgüt düzeyinde ve kademelerinde şu yetkinliklere sahip olması gerekir:

- Pazardaki tehditleri ve fırsatları tespit etmek için inisiyatif alan, ciddi tehdit ve fırsatlarla başa çıkmak için gereken zaman ve yere kaynakları aktaran, kurumsal altyapıyı yeniden yapılandıran ve öğrenen personeller (harekete geçmek için izin veya talimat beklemeden).
- Her zaman ve şartta, yapılması gereken öncelikli işlerde hızla yeniden görevlendirme.
- Hızlı sonuç alabilmek adına, kaynakları bir araya getirip spontane işbirliği yapma. (sanal ekiplerde veya örgütler dâhil).
- Yenilik yapma (eski çözümlerin ötesine geçmek).
- Hızlı ve sürekli öğrenme.

Araştırmacılar bu noktada, örgütsel çeviklik yetkinlikleri olan inisiyatif, hızla yeniden görevlendirme, spontane işbirliği, inovasyon ve sürekli öğrenmenin ancak şu özelliklere sahip çalışanlar tarafından geliştirileceğine inanmaktadırlar (Dyer ve Shafer, 1998):

- İş odaklı - vizyon sahibi, gelecek odaklı, büyük resmi görebilen, müşteri odaklı, pazar ve çalışma şekli hakkında bilgi sahibi ve sonuç odaklı
- Odaklanmış - öncelikleri belirleyebilen, çözüm odaklı ve sabırsız
- Üretken - nitelikli, denemeye açık, hızlı öğrenen, yeni bilgileri uygulayabilen ve takım çalışmasına yatkın
- Uyumlu – kendisi ile uyumlu, empati kuran, belirsizlik, paradoks ve dirençle başa çıkabilen
- Değer odaklı - içgüdüsel olarak örgütün temel değerlerine göre davranan.

3.3.2. Esneklik

Esneklik, örgütün değişimleri uygulamak ve rekabeti sürdürmek için örgütsel yapıları ve süreçleri hızla uyarlama becerisini tanımlamaktadır. Ayrıca, hızlı kararlar alınmasını ve gerektiğinde yetki değişimini mümkün kılan faaliyetleri içerir. (Wendler, 2014). Diğer bir tanıma göre esneklik, operasyon sırasında ortaya çıkan iş fırsatlarını gerçekleştirme yeteneği, kısa vadeli değişimleri ele alabilmek ve beklenmedik durumlara planlı yanıt verebilmektir. Esneklik, çevikliğin bir ön koşulu olarak kabul edilir (Jackson ve Johansson, 2003).

Örgütsel esneklik, genel olarak bir örgütün iç ve dış ortamdaki değişimlere yanıt olarak yapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Esnekliğe olan ilginin ortaya çıkması üç nedene bağlıdır: küreselleşmesinin getirdiği öngörülemezlik ve bu değişime karşı daha fazla örgütsel kapasite ihtiyacı; kitle pazarlarının doygunluğu, standartlaştırılmış ürünlerden ziyade özelleştirilmiş ürünlere olan talebin artması; artan iş gücü çeşitliliği göz önüne alındığında, kalite ve kişiselleştirmeye daha fazla vurgunun daha esnek çalışma uygulamaları gerektirmesi (Reed ve Blunsdon, 1998).

Ravichandran (2018), esnekliği operasyonel esneklik ve stratejik esneklik olarak ikiye ayırmıştır. Operasyonel esneklik, işletmenin süreçlerini düzenleme ve ürün geliştirme, tedarik zinciri ve lojistik süreçlerinin hızını iyileştirme kapasitesindeki

esnekliği ifade etmektedir. Stratejik esneklik ise, işletmenin yeni pazarlar belirleme, pazara girme ve işinin kapsamını yeniden tanımlama kapasitesiyle ilgilidir. Sharifi ve Zhang (1999) esnekliği, üretimde farklı ürünleri işleyebilme ve aynı üretim tesisinde farklı hedeflere ulaşabilme becerisi olarak tanımlamış ve şu öğelerin esneklik için son derece önemli olduğunu vurgulamışlardır.

- Ürün hacmi esnekliği,
- Ürün modeli ve yapılandırma esnekliği,
- Örgüt ve sorunlarının esnekliği,
- Çalışan esnekliği.

Esneklik, önemli bir çeviklik yeteneğidir ve üç kategoride incelenebilir (Dubey ve Gunasekaran, 2014):

- *Yeni ürün esnekliği*: Teknoloji gelişirken ve müşteri talebi oldukça belirsiz olduğunda esnekliğin önemli bir özelliğidir. Farklı özelliklere sahip çok sayıda ürün sağlama yeteneğidir.
- *Karışım esnekliği*: Çok sayıda ürünü mümkün olan en kısa sürede üretme yeteneğini ifade eder.
- *Hacim esnekliği*: Örgütün farklı çıktı hacimlerinde verimli ve kârlı bir şekilde çalışma yeteneğidir.

3.3.3. Cevap Verme

Brown ve Agnew'e (1982) göre, modern örgütlerin yüz yüze kaldığı pek çok ortak sorun, belirsizliklere karşı etkili bir şekilde cevap verme yeteneğinin önemini ön plana çıkarmaktadır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ise, değişen koşullara hızlı cevap verme kapasitesine sahip olması, diğer bir ifade ile "çevik" olması gerekmektedir. Örgütsel çeviklik, sadece esnekliği değil, aynı zamanda temel kaynakların çıktı odaklı hedeflere bağlılığını gerektirmektedir. Diğer bir ifade ile tüm örgütsel kaynakların tam kapasite ve hedef odaklı hareket etmesi ile örgütsel çeviklik sağlanabilecektir. Araştırmacılar bunu, "*sistemin cevap verme yeteneği*" ve "*insan kaynakları cevap verme yeteneği*" olarak ikiye ayırmışlardır. Bunları şu şekilde açmak mümkündür:

Sistemin cevap verme yeteneği: Herhangi bir sistemin, alt sistemin veya bireyin örgüt hedeflerine optimum düzeyde cevap verme yeteneği üç faktöre bağlıdır: 1) hedef netliği; 2) neden-sonuç ilişkileri hakkında bilgi (veya inançlar); ve 3) enerji. Daha açık anlaşılması açısından, bu üç faktör şu şekilde formüle edilmiştir (Brown ve Agnew, 1982):

1. Açık bir hedefe ve gelişmiş bilgiye sahip sistemler, hedefleri gerçekleştirmeye son derece duyarlıdır.
2. Açık bir hedefe sahip ancak bilginin yetersiz olduğu sistemler, hedeflere orta düzeyde cevap verirler.
3. Hedefin belirsiz olduğu ancak oldukça gelişmiş bilgi sahibi sistemler, hedefe düşük düzeyde cevap verirler.
4. Belirsiz hedeflerin ve bilginin yetersiz olduğu sistemler hedefe cevap veremezler.

Buna paralel olarak, örgüt yalnızca yapısal öğeye dayanıyorsa çevik olamayabilir. En yeni teknolojiye veya örgüt yapısına sahip olmak, değişen çevreye cevap vermek için doğru şekilde kullanılmadığı takdirde fayda sağlamayacaktır. Bunun yanında, çevik bir insan kaynağına sahip olmakla birlikte, örgüt yapısı yeterince esnek değilse yine etkisiz olacaktır. Bu nedenle, her iki boyut eşgüdömlü ele alınmalı ve daha yüksek örgötsel çeviklik seviyesi hedeflenirken birlikte kullanılmalı ve geliştirilmelidir (Žitkienė ve Deksnys, 2018).

İnsan kaynağı cevap verme yeteneği: Bir örgütte ancak yöneticiler ve çalışanlar çevik ise örgüt çeviktir. Yani, bireysel çevikliğin toplamı örgötsel çevikliği ifade etmektedir (Seo ve La Paz, 2008). Bu bağlamda; yaratıcı ve yenilikçi, sahada gerçek bilgi sunan, zorluklarla baş edebilen, takım çalışmasına yatkın ve sorumluluk duygusu yüksek insan gücü önem kazanmaktadır (Băjenaru, Boroza, Tomescu ve Savu, 2014, akt. Anca-Ioana, 2019). Dolayısı ile örgötlerde, insan kaynaklarına ilişkin net hedefler belirlenmeli, kilit alanlarda mevcut insan gücünün muhasebesi yapılmalı, gerekli değişikliklere karar verilmeli, istenen insan gücü profiline ulaşmak için uygun yollar seçilmeli, insan kaynaklarındaki gelişimi izle-

mek için bir geri bildirim sistemi geliştirilmelidir. İdeal bir insan kaynağı, tüm alternatifleri değerlendirerek, minimum kapasite kaybı ile belirli bir faaliyeti gerçekleştirme veya seçilen bir hedefe ulaşma kapasitesine sahiptir (Brown ve Agnew, 1982). Ayrıca, örgüt yapısı ve kültürü, farklı sistemlerden faydalanma, kaynakları yeniden düzenleme, öğrenme, farklı araçlar ve eğitim programlarına uygun hale getirilmelidir (Seo ve La Paz, 2008).

Ravichandran'a göre (2018), yanıt verme yeteneği, müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini değerlendirme, ürün ve hizmet talebine hızlı yanıt verme becerisiyle ilgilidir. Diğer bir tanıma göre cevap verme, değişimi algılama, hızlı, reaktif veya proaktif bir şekilde yanıt verme ve sonucunda değişim sürecinden avantajla çıkma yeteneğidir. Şu şekilde kategorize edilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999):

- Değişimi ön görme, hissetme ve algılama,
- Sisteme etki ederek değişime anında tepki verme,
- Değişim sürecinden iyileşerek ayrılma.

Bu sınıflandırmaya Sherehiy vd. (2007) şunları eklemiştir:

- Müşterilerin tercihlerindeki, taleplerindeki değişime cevap verme
- Pazar ve iş ortamı değişim ve eğilimlerine cevap verme
- Sosyal ve çevresel sorunlara cevap verme
- İş hedeflerinin değişime uyarlanabilirliği

3.3.4. Hız

Örgütler; karar verme, esneklik ve uyarlanabilirlik konusunda yüksek hıza sahip olmalı, aynı zamanda bir ekipte iyi çalışabilen yüksek vasıflı, yaratıcı, sorumlu bir işgücüne sahip olmalıdır (Anca-Ioana, 2019). Örgütsel anlamda hız, görevleri ve faaliyetleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme becerisidir. Hız, şu faktörlerden oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2000; Sherehiy vd., 2007):

- Görevleri gerçekleştirme ve mümkün olan en kısa sürede değişiklikler yapabilme,

- Operasyon süreleri ve üretim değişim süresi,
- Öğrenme süresi ve değişime uyum süresi,
- Yeni ürünleri pazara sunma süresi,
- Ürün ve hizmetlerin teslimat hızı,
- Hızlı işlem süresi.

Phuong vd. (2012) hız faktörünün, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için temel bir nitelik olduğuna vurgu yapmışlardır. Hız ile zaman arasındaki bağlantıya işaret eden araştırmacılar, zaman kavramının ise iki boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birincisi, tehditleri veya fırsatları tespit etme ve bunlara yanıt vermede zaman önemli bir faktördür. Burada zaman, olayları algılama süresini, yorumlama ve sonuçlarını değerlendirme süresini, seçenekleri değerlendirme ve hangi eylemlerin gerçekleştirileceğine karar verme süresini ve uygun yanıtları uygulama süresini ifade etmektedir. İkincisi, bu avantajların rakipler tarafından taklit edilmesinden önce örgütün rekabet avantajını korudukları zamanı ifade etmektedir.

Sonuç olarak çevik işletmeler, çevresel belirsizlikler ve öngörülemez değişimlere uygun yanıt vermeye çalışan örgütlerdir. Bu nedenle, bu tür işletmeler bazı ayırt edici yeteneklere sahiptirler. Bu yetenekler dört ana unsurdan oluşmaktadır (Tseng ve Lin, 2013):

- *Cevap verme*: değişimleri görme ve tanımlama, hızlı, tepkisel veya proaktif yanıt verme ve iyileşme yeteneği.
- *Yetkinlik*: bir işletmenin hedeflerine ulaşmasındaki etkinliği ve etkililiği.
- *Esneklik / uyarlanabilirlik*: farklı süreçleri uygulama ve aynı imkânlarla farklı hedeflere ulaşma yeteneği.
- *Çabukluk / hız*: bir aktiviteyi mümkün olan en kısa sürede tamamlama yeteneği.

4. YÖNTEM

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Doğa bilimlerinden türetilen nicel araştırma yöntemleri; nesnellik, ölçümleme, güvenilirlik ve geçerliliği vurgulayan bir araştırma yöntemidir. Nesnel bakış açısı, bireysel bilginin dışındaki sosyal dünyanın, somut ve görece değişmez yapılardan oluşan gerçek bir dünya olduğu şeklindeki ontolojik varsayım etrafında dönmektedir. Bu bakış açısı ile örgütsel araştırmaların amacı; genellenebilir, sistematik, karşılaştırmalı ve tekrarlayıcı gözlem ve ölçüme dayalı bilgi ortaya koymaktır (Jean-Lee, 1992).

Nicel araştırma, istatistiksel veya sayısal veriler kullanılarak sosyal olayların sistematik olarak araştırılmasıyla ilgili bir dizi yöntemi kapsamaktadır. Bu nedenle, nicel araştırma, ölçüm içerir ve incelenen olayların ölçülebileceğini varsayar. Eğilimler ve ilişkiler için verileri analiz etmek ve yapılan ölçümleri doğrulamak için yola çıkmaktadır (Watson, 2015). Tablo 12, nicel araştırma yönteminin temel varsayımlarını göstermektedir (Jean-Lee, 1992):

Tablo 12. Nicel Araştırma Yöntemi

Ontolojik Varsayım (varlıkbilim)	Nesnellik
Epistemolojik Varsayım (bilgi kaynağı)	Pozitivizm
Araştırma Amaçları	Evrensellik
Araştırmacının Rolü	Yabancı
Araştırmacı-Cevaplayan İlişkisi	Önyargısız olma
Araştırma Yöntemleri	İstatistik

Kaynak: Jean-Lee, S.K. (1992). Quantitative Versus Qualitative Research Methods-Two Approaches to Organization Studies. *Asia Pacific Journal of Management*. s. 89.

Nicel araştırma yöntemi, büyük grupları incelemede ve çalışılan örneklemden elde edilen bulgularla, bu örneklemin dışında kalan daha geniş gruplara genelleme yapabilmekte güçlü bir tekniktir. Nicel araştırma beş aşamalı bir süreçtir (Holton ve Burnett, 2005):

- Çalışma ile birlikte cevaplanacak temel soruların belirlenmesi

- Çalışmadaki katılımcıların belirlenmesi (Evren ve örneklem)
- Soruları yanıtlamak için gerekli yöntemleri seçme
 - Değişkenler
 - Değişkenlerin ölçüleri
 - Genel tasarım
- Analiz araçlarını seçme
- Sonuçları yorumlama

Bu çalışma, Türkiye’de savunma sanayinde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalardan toplanan veriler üzerinden nicel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Türkiye’de son yıllarda hızlı bir gelişme ivmesi yakalayan savunma sanayi sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı, sektörde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firmada, vizyoner liderlik ile yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini saptamaktır. Çalışmada, vizyoner liderliğin ve yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutları ile örgütsel çevikliğin alt boyutları incelenmiştir. Vizyoner liderlik bileşenleri olan iletişim, güvenilirlik, risk, saygı ve odak ile yenilikçi İKY uygulamaları bileşenleri olan farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmininin örgütsel çeviklik bileşenleri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu sayede, vizyoner liderlik ve yenilikçi İKY uygulamalarının göstergeleri olan bu bileşenlerin, örgütsel çevikliğin hangi bileşeni üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkarılabilecektir. Aynı zamanda, vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya koymak çalışmanın diğer bir amacıdır.

Özellikle son yıllarda savunma sanayi sektörü, büyümede ciddi bir ivme kazanmıştır. Sektör, genel itibari ile katma değeri yüksek, ileri teknoloji ve yüksek maliyetli üretim gerçekleştiren, Ar-Ge çalışmalarının yoğun olduğu stratejik öneme sahip bir sektördür. Talep ve pazarda hızlı değişim yaşanan savunma sanayinde, yenilikçilik en temel kavramdır (Eceral, 2017). Broekel ve Boschma’ya (2011)

göre, savunma sanayinde rekabet eden firmalar, başarıyı ancak karmaşık üretim ağlarında ayakta kalabilme ve hızlı teknolojik gelişmeye ayak uydurabilmekle yakalayabilirler. Bu anlamda, vizyoner liderlik, yenilikçi İKY uygulamaları ve örgütsel çevikliğin araştırıldığı bu çalışmada, savunma sanayi oldukça uygun bir analiz birimi olarak düşünülmüştür.

Gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası yazın taraması sonucunda, konu ile birebir örtüşen başka bir araştırma yürütülmediği gözlemlenmiştir. Bu anlamda, çalışmanın önemli bir ön adım niteliği taşıdığı söylenebilir. Bunun yanında, araştırma bulgularının sektördeki bilgi birikimine önemli katkılar sağlayacağı ve yöneticilere faydalı bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMA SORULARI

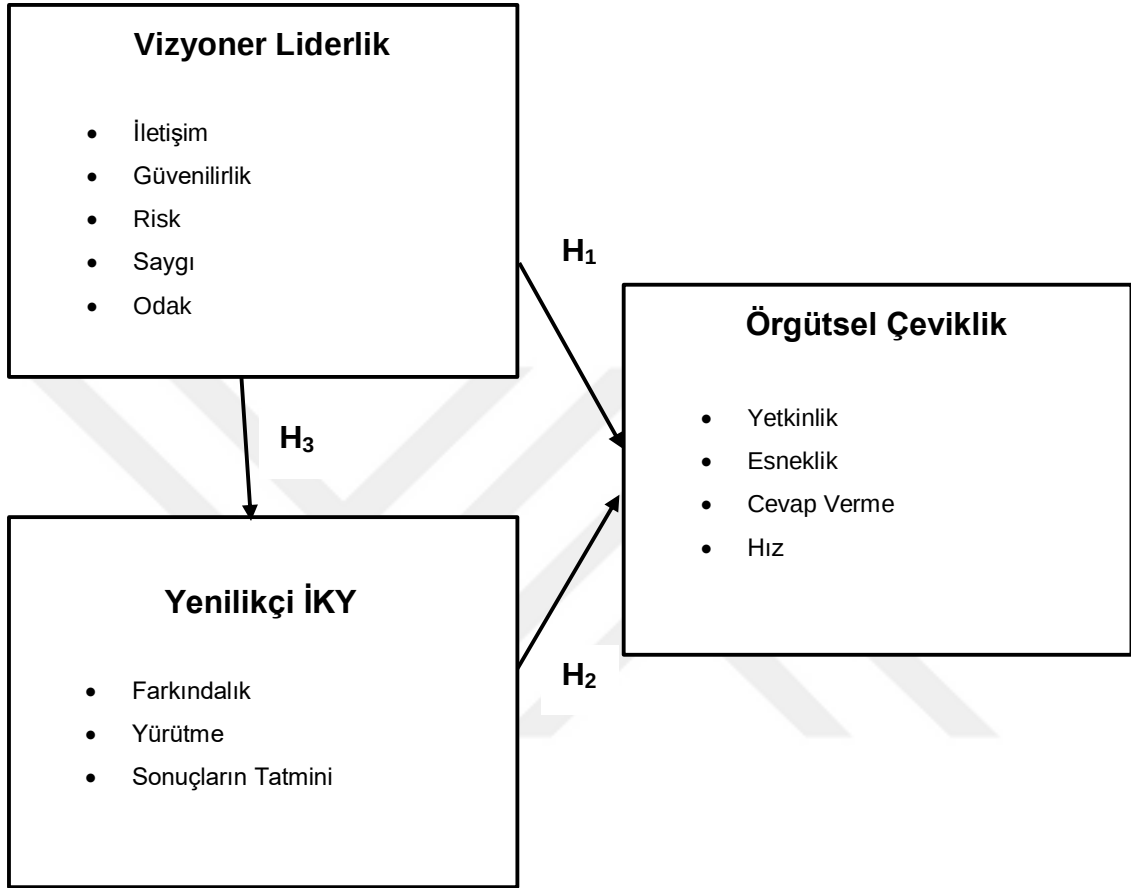
Savunma sanayinde faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Türkiye’de faaliyet gösteren savunma sanayi firmalarında, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
2. Türkiye’de faaliyet gösteren savunma sanayi firmalarında, yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütlerin çeviklik üzerinde etkisi var mıdır?
3. Türkiye’de faaliyet gösteren savunma sanayi firmalarında, yöneticilerin vizyoner liderlik davranışlarının yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerinde etkisi var mıdır?

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, “vizyoner liderlik” ve “yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları” bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, “örgütsel çeviklik” ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Oluşturulan modelde, vizyoner liderlik ve yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerindeki

etkisi incelenmiştir. Her bir kavramsal yapıya ait alt boyutlar, şekil 13’de yer alan model içerisinde belirtilmiştir.



Şekil 13. Araştırmanın Kavramsal Modeli

4.6. HİPOTEZLER

Bu çalışmada iddia edilen ve doğruluğu ispatlanmaya çalışılacak olan üç ana iddia hipotezi sunulmuş olup çalışmanın geri kalanında bu temel doğrultuda ilerlenecektir. İddia hipotezleri istatistiksel simgelerle aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

H_{1(a)}: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

- H_{1(b)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{1(c)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{1(d)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
-
- H₂:** Yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{2(a)}:** Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{2(b)}:** Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{2(c)}:** Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{2(d)}:** Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
-
- H₃:** Vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{3(a)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının farkındalık üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{3(b)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının yürütme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.
- H_{3(c)}:** Vizyoner liderliğin alt boyutlarının sonuçların tatmini üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Türkiye genelinde, savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren 23 büyük ölçekli firmadan, istihdam ve ciro rakamları en yüksek 10 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği'nin yayın-

ladığı son rapora göre (SASAD, Performans Raporu, 2018), sektörde büyük ölçekli işletme sayısı 23'tür. 23 firmanın istihdam oranı, toplam istihdamın yüzde 70'i, cirosu ise toplam cironun yüzde 88'idir. 23 büyük ölçekli firmalardaki 47.054 olan istihdam rakamı (SASAD, 2018) göz önüne alındığında, 10 firmada ortalama 20.000 kişi çalıştığı varsayılmıştır. Bu rakamda çalışana ulaşmanın zaman ve bütçe kısıtları açısından mümkün olmadığı düşünülerek, örneklem çerçevesi ana kütle içinden kolay ve kota örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

Örneklem sayısı seçiminde farklı örneklem büyüklüklerinin faktör analizine uygun olacağını ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Gorsuch (1983) ve Kline (1994), en az 100 deneğin örneklenmesini önermiştir. Comrey ve Lee (1992), örneklem büyüklüğünde şu önermeyi yapmışlardır: 50 - çok zayıf, 100 - zayıf, 200 - adil, 300 - iyi, 500 - çok iyi ve 1.000 veya daha fazla - mükemmel. Cattell (1978), değişken başına üç ila altı denek önermiş, Gorsuch (1983) bu oranın en az beş olduğunu, Everitt (1975) ve Nunnally (1978), değişkenlerden en az on kat daha fazla örnekleme yapılmasının, araştırma sağlığı açısından önemli olduğunun altını çizmişlerdir.

Görüldüğü üzere, araştırmacılar arasında örneklem büyüklüğü seçimi noktasında oldukça değişen fikir ayrılıkları vardır. Bu araştırmada, Gorsuch'un (1983) yaklaşımı dikkate alınmıştır. Buradan hareketle, araştırmada kullanılan değişken sayısı 77 olduğuna göre, her değişken başına 5 denek ile yapılan basit çarpma işlemi sonucunda, toplam 385 deneğin yeterli olacağı tespit edilmiştir. Ancak, anketlerin yetersiz kalmaması ve temsiliyet oranını daha yüksek tutabilmek adına, 10 firmada çalışan toplam 498 işgören üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Örneklemede yer alan iş görenler, beyaz yaka ve takım lideri olarak ayrılmıştır. Örneklem belirlenirken cinsiyet faktörü göz önünde bulundurularak, erkek/kadın dengesine dikkat edilmiştir. Bunun yanı sıra, yaş grupları oluşturularak anketlerin her yaş grubundan çalışana dağıtılmasına özen gösterilmiştir. 23 firmanın toplam istihdam ve ciro rakamlarının, Türkiye genelinde toplam istihdam ve ciro rakamlarındaki temsiliyeti göz önüne alınırsa, elde edilen sonuçlar, Türkiye genelinde

savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren firmalara genellenebilecektir.

4.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmacının yanı sıra, denekler için de maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, katılımcılara kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçümün anket olması, ölçeklerin kolaylıkla uygulanması ve kolaylıkla toplanabilmesinden dolayı bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir.

Ölçümlerde kullanılan anket formları, daha önceki araştırmalardan izin alınmak suretiyle atıf yapılarak kullanılmıştır. Anketler, alıntı yapılan araştırmacılar tarafından özgün dilindeki formatından Türkçe diline çevrilmiş, çeviri esnasında, İngilizce eğitimi almış akademisyenler ve aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış olan diğer araştırmacılardan destek alınarak hazırlanmıştır.

Araştırmada, vizyoner liderlik verilerini elde etmek için “Vizyoner Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, Sashkin’in 1996 yılında geliştirmiş olduğu ve Yeyrek’in (2018) çalışmasında kullanmış olduğu ölçektir. Ölçek, iletişim boyutuna ait 5 soru; güvenilirlik boyutuna ait 5 soru; risk boyutuna ait 5 soru, saygı boyutuna ait 5 soru ve odak boyutuna ait 5 soru olmak üzere toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliliğini desteklemek için Yeyrek (2018) tarafından faktör analizi yapılmıştır. KMO ve Barlett's değerleri veri seti için uygun çıkmış, açıklanan varyans oranı ve faktör yük değerleri ve ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik testi sonuçları yüksek çıkmıştır.

Yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamaları verileri için Agarwala (2003) tarafından geliştirilen ve Pelenk (2016) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan “Yenilikçi İKY Uygulamaları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, yürütme boyutuna ait 10 soru; farkındalık boyutuna ait 10 soru; sonuçların tatmini boyutuna ait 10 soru olmak üzere toplam 30 sorudan oluşmaktadır. İKY'nin yenilikçi uygulamalarını analiz etmek amacıyla oluşturulan ölçeğin her bir boyutunun iç tutarlılığını belirlemek için, Spearman-Brown, Split Half ve Cronbach Alfa güvenilirlik testleri

kullanılmıştır. Sonuçlara göre, spearman-brown ve Split-half güvenilirlik katsayıları güvenilir ölçümler yapılabileceğini göstermektedir. Cronbach alfa katsayısı (α), 0.70 ve üstünde olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu görünmektedir. Bu durum, ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla, yapılacak ikinci bir ölçümde, aynı sonuçların elde edileceğini ifade etmektedir (Pelenk, 2016).

Son olarak, örgütsel çeviklik verileri için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak'ın (2018) çevirisini yaptığı "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, yetkinlik boyutuna ait 8 soru; esneklik boyutuna ait 3 soru; cevap verme boyutuna ait 3 soru, hız boyutuna ait 3 soru olmak üzere toplam 17 sorudan oluşmaktadır. Akkaya ve Tabak (2018) KOBİ ve Teknopark firmalarında iş gören ve farklı kademelerdeki yöneticiler arasında yaptığı araştırmada ölçeğe güvenilirlik ve geçerlilik testleri uygulamış, ölçeğin kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

4.7. PİLOT ÇALIŞMA

176 kişi ile gerçekleştirilen pilot çalışmada, elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış, analiz sonuçlarına göre bazı sorular çalışmadan çıkarılmıştır.

Vizyoner Liderlik ölçeği 25 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin boyutlar üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,30'un altında olan "*Son derece belirgin önceliklere sahiptir.*", "*Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.*", "*İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.*", "*Örgüt için öneminin farkındadır.*" ve "*Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.*" ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır. İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 20 maddelik vizyoner liderlik ölçeği 5 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,956 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=3549,878$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir, bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine

uygun olduğu belirlenmiştir. 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %74,647 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 5 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 13. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Güven	0,962	5
Risk	0,808	4
Odak	0,903	4
Saygı	0,886	3
İletişim	0,922	4
Vizyoner Liderlik Ölçeği	0,969	20

Tablo 13'de yer alan vizyoner liderlik ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.969 olarak elde edilmiş ve bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Güven, Risk, Odak, Saygı ve İletişim alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri 0,808-0,962 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel çeviklik ölçeği 17 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin boyutlar üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,30'un altında olan *"İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir."*, *"İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar."*, *"İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar."*, *"İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir."* ve *"İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir."* ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır. İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 12 maddelik vizyoner liderlik ölçeği 4 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,894 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi^2=1453,752$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir, bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %69,978 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 4 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Tablo 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Yetkinlik	0,855	5
Hız	0,872	2
Esneklik	0,934	2
Cevap Verme	0,871	3
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	0,928	12

Tablo 14'te yer alan örgütsel çeviklik ölçeği güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.928 olarak elde edilmiş ve bu değerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Yeterlilik, Hız, Esneklik ve cevap verme alt boyutlarının güvenirlilik düzeyleri 0,855-0,934 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 15.Yenilikçi İKY Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Yürütme	0,925	10
Farkındalık	0,937	10
Sonuçların Tatmini	0,940	10
Yenilikçi İKY Ölçeği	0,977	30

Tablo 15'de yer alan yenilikçi İKY ölçeği güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.977 olarak elde edilmiş ve bu değerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmini alt boyutlarının güvenirlilik düzeyleri 0,855-0,934 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmada elde edilen bulguların istatistiksel analizleri SPSS 22.0 istatistik paket programlarında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin sosyo-demografik özellikler betimsel olarak incelenmiştir. 498 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada katılımcıların anketteki ölçek sorularına verdikleri cevaplara ilişkin geçerlilik ve güvenirlik analizi yapılmış, ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği saptandıktan sonra basit doğrusal regresyon analizi ile modele ait hipotezler test edilmiştir. Ayrıca, katılımcılara ait sosyo-demografik değişkenlerin her bir kavramsal yapı ile ilişkisi ortaya konmuş, ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyon ilişkisine de bakılmıştır. Sonuçlar %95, %99 güven aralığında ve $p<0,05$, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 16, katılımcılara ait sosyodemografik özelliklere ilişkin frekans analizi sonuçları ve betimsel istatistikler göstermektedir.

Tablo 16. Sosyodemografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi

Firma	Frekans	Yüzde(%)	Öğrenim Durumunuz	Frekans	Yüzde(%)
FİRMA A	56	11,2	Doktora	25	5,0
FİRMA B	53	10,6	Lisans	266	53,4
FİRMA C	52	10,4	Ön Lisans	20	4,0
FİRMA D	45	9,0	Yüksek Lisans	187	37,6
FİRMA E	55	11,0	Toplam	498	100,0
FİRMA F	45	9,0	Pozisyon	Frekans	Yüzde(%)
FİRMA G	49	9,8	Kıdemli Uzman	49	9,8
FİRMA J	50	10,0	Mühendis	227	45,6
FİRMA K	44	8,8	Mühendis Adayı	16	3,2
FİRMA L	49	9,8	Stajyer	22	4,4
Toplam	498	100,0	Takım Lideri	94	18,9
Cinsiyet	Frekans	Yüzde(%)	Tekniker	14	2,8
Erkek	319	64,1	Uzman	67	13,5
Kadın	179	35,9	Uzman Yardımcı	9	1,8
Toplam	498	100,0	Toplam	498	100,0
Yaşınız	Frekans	Yüzde(%)	Kurumdaki Hizmet Süreniz	Frekans	Yüzde(%)
18-24	81	16,3	0-1 Yıl	167	33,5
25-34	291	58,4	11-15 Yıl	27	5,4
35-44	102	20,5	16 Yıl ve üzeri	22	4,4
45-54	20	4,0	2-5 Yıl	204	41,0
55 ve üst	4	0,8	6-10 Yıl	78	15,7
Toplam	498	100,0	Toplam	498	100,0

Buna göre, katılımcıların çalıştığı firmalar; %11,2 A Firması, %10,6 B Firması, %10,4 C Firması, %9,0 D Firması, %11,0 E Firması, %9 F Firması, %9,8 G Firması, %10,0 J Firması, %8,8 K Firması, %9,8 L Firmasıdır. Görüldüğü üzere, 10 farklı Savunma Sanayi firmasından eşit derecede katılımcı sağlanmaya çalışılmıştır. Cinsiyet açısından incelendiğinde katılımcıların; %64,1'i erkek ve %35,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Yaş durumlarında ise; %16,3 18-24 yaş arası, %58,4 25-34 yaş arası, %20,5 35-44 yaş arası, %4,0 45-54 yaş arası, %0,8 55 ve üzeri gibi bir dağılım ortaya çıkmıştır. Öğrenim durumu; %5,0 doktora, %53,4 lisans, %4,0 ön lisans, %37,6 yüksek lisans şeklindedir. Örgüt içi pozisyonlarda; %9,8 kıdemli uzman, %45,6 mühendis, %3,2 mühendis adayı, %4,4 stajyer, %18,9 takım lideri, %2,8 tekniker, %13,5 uzman, %1,8 uzman yardımcısı şeklinde bir dağılım göze çarpmaktadır. Son olarak, katılımcıların kurumdaki hizmet süreleri; %33,5 0-1 yıl arası, %41 2-5 yıl arası, %15,7 6-10 yıl arası, %5,4 11-15 yıl arası, %4,4 16 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Sorulara İlişkin Ortalama Algı Düzeyleri

Maddeler	N	Med- yan	Orta- lama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık	Minimum	Maximum
İletişim	498	4,000	3,8072	0,889	-0,971	0,441	1,000	5,000
Güven	498	4,000	3,8986	0,900	-1,095	1,186	1,000	5,000
Risk	498	3,500	3,3208	0,798	-0,274	-0,048	1,000	5,000
Odak	498	4,000	3,8830	0,797	-1,018	1,071	1,000	5,000
Saygı	498	4,000	3,8648	0,891	-1,126	1,201	1,000	5,000
Vizyoner Liderlik Ölçeği	498	3,889	3,7459	0,752	-0,948	0,741	1,222	5,000
Yetkinlik	498	4,000	3,8944	0,789	-0,678	0,375	1,400	5,000
Esneklik	498	4,000	4,1657	0,824	-1,267	2,258	1,000	5,000
Cevap Verme	498	4,000	3,9167	0,892	-0,907	0,778	1,000	5,000
Hız	498	4,000	3,8876	0,866	-0,613	0,108	1,000	5,000
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	498	4,000	3,9416	0,719	-0,542	0,052	1,583	5,000
Yürütme	498	3,600	3,4426	0,880	-0,567	0,017	1,000	5,000
Farkındalık	498	3,600	3,4422	0,924	-0,578	-0,069	1,000	5,000
Sonuçların Tatmini	498	3,400	3,2737	0,953	-0,440	-0,307	1,000	5,000
Yenilikçi İKY Ölçeği	498	3,500	3,3861	0,897	-0,536	-0,096	1,000	5,000

Yapılan araştırmada kullanılan ölçeklere verilmesi istenilen cevaplar “1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle

Katılıyorum” şeklinde ifade edilmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda ortalama algı düzeylerinin 3’ün üzerinde yer alması, algının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. 3’ün altında olması ise algının düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 17’de yer alan değerler, sorulara ilişkin ortalama algı düzeyleri hakkında bilgi vermektedir. Bu durumda, katılımcılar içinde sırasıyla; en yüksek algıya sahip ölçek sırası ile Örgütsel Çeviklik ($3,94 \pm 0,71$), Vizyoner Liderlik ($3,74 \pm 0,75$), Yenilikçi İKY ($3,38 \pm 0,89$) olarak belirlenmiştir. En yüksek algıya sahip Örgütsel Çeviklik ölçeği içerisinde yer alan alt boyutlar incelendiğinde ise sırasıyla; Esneklik ($4,16 \pm 0,82$), cevap verme ($3,91 \pm 0,89$), yetkinlik ($3,89 \pm 0,78$) ve Hız ($3,88 \pm 0,86$) olarak belirlenmiştir. Vizyoner Liderlik ölçeği alt boyutları incelendiğinde sırasıyla; güven ($3,89 \pm 0,90$), odak ($3,88 \pm 0,79$), saygı ($3,86 \pm 0,89$), iletişim ($3,80 \pm 0,88$) ve risk ($3,32 \pm 0,79$) olarak incelenmiştir. Son olarak, Yenilikçi İKY ölçeği alt boyutları incelendiğinde sırasıyla; yürütme ($3,44 \pm 0,88$) ve farkındalık ($3,44 \pm 0,92$) alt boyutlarının eşit ortalamaya sahip olduğu söylenebilir iken, sonuçların tatmini ($3,27 \pm 0,95$) alt boyutunun daha düşük algı düzeyinde ölçüldüğü görülmüştür.

5.2. FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, çok sayıda birbiri ile ilişki değişkenin bir araya getirmek sureti ile daha az sayıda ama anlamlı değişkenler keşfetmeyi sağlayan analiz yöntemidir. Diğer bir ifade ile birbiri ile ilişkili olan değişkenlere ait veriler üzerinden temel yapılarını ortaya çıkarıp aralarındaki ilişkinin daha basit anlaşılmasını sağlayan analizdir. Faktör analizinde birbiri ile ilişkili olan değişkenler faktör adı altında incelenir. Faktör analizi iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi, sayıca çok olan ve önem derecesi bilinmeyen değişkenler arasındaki ilişki üzerinden faktör bulmaya, doğrulayıcı faktör analizi ise önceden ortaya konmuş bir hipotezin doğrulanması için kullanılır (Büyüköztürk, 2002).

Barlett Küresellik Testi ve Kaiser Mayer Olkin (KMO) testleri faktör analizinde kullanılan testlerdir. Küresellik testinde sıfır hipotezi test edilmektedir. Sıfır hipotezi-

nin reddedilmesi değişkenler arasında yüksek korelasyona işaret eder ve bu durumda, veri setinin faktör analizine uygunluğu ortaya çıkmış olur. Yani, P değeri $< 0,05$ ise veri seti faktör analizine uygundur. KMO ise mevcut örneklemin analiz için ne kadar uygun (yeterli) olduğunun tespiti. KMO değeri ne kadar yüksek ise o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0 ile 1 arasındadır. KMO; 0.90 üzeri “mükemmel”, 0.80 “çok iyi”, 0.70 “iyi” 0.60 “orta” ve 0.60’ın altı kabul edilemez (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 2009).

Araştırmada, Barlett ve KMO testleri kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analizde “Principal Axing Factoring” tahmin olarak kullanılmış, değişkenler arasındaki korelasyon yüksek seviyede çıktığı için “Promax” döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yoluna gidilmiştir.

Güvenilirlik ise, bir ölçeğin aynı şartlar altında tekrarlanan ölçümlerde kararlılık göstermesidir. Başka bir deyimle, ölçeğin farklı zamanlarda yapılan ölçümlerde aynı sonuçları vermesine güvenilirlik denmektedir. Güvenilirlik analizi ise ölçeklerin ne derece güvenli olduğunu tespit etmek için gerçekleştirilen bir analiz yöntemidir. 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirildiği için Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi ile değerlendirilmektedir. Bu katsayı, ölçek maddelerinin sayısal değerler ile puanlanması sonucu iç tutarlılığı tahmin etmek için kullanılmaktadır. Alfa aldığı değerlere göre şu şekilde yorumlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004; Kalaycı, 2006):

- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

5.2.1. Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Vizyoner Liderlik ölçeği (VL) 25 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin boyutlar üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda, faktör ağırlığı 0,30’un altında olan iletişim boyutundan; *“duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır”* ve *“karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.”*

Güvenilirlik boyutundan; “karşısındakine güven verir.” Risk boyutundan; “hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.” Saygı boyutundan; “iş ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar” ve “örgüt için öneminin farkındadır.” Odak boyutundan; “son derece belirgin önceliklere sahiptir” ifadeleri araştırmadan çıkarılmıştır.

Tablo 18. Vizyoner Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler	Alt Boyutlar					Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranları
	Saygı	Güven	Odak	Risk	İletişim		
İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır					0,400	10,837	%58,70
Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur					0,557		
Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır					0,386		
Derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir		0,432				1,197	%4,402
Taahhütlerini mutlaka yerine getirir		0,815					
Söz verdiği şeyleri yerine getirir		0,803					
Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır		0,445				0,870	%3,502
Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez				0,424			
Risk almayı sever				0,729			
İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar				0,344			
Gelecekle ilgili belirsizlikler onda heyecan ve çalışma azmi yaratır				0,523		0,705	%1,955
İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler			0,468				
Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar			0,591				
Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar			0,607				
İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır			0,580			0,590	%1,492
İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir	0,502						
Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir	0,616						
Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır	0,709						
Toplam							%70,051
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği							0,958

Bartlett Küresellik Testi Ki kare	7720,455
sd	153
P değeri	0,000

Tablo 18'deki sonuçlara göre; ilgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 18 maddelik VL ölçeği 5 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,958 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $X^2 = 7720,455$ ($p < 0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı ise %70,051 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 5 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Faktör analizinde öz değerlerin 1'in üzerinde olması beklenirken (0.7/0.5 tolerans edilebilir), daha önceden geliştirilmiş faktör analizi üzerinden kendi belirlediğimiz faktör sayısı göz önünde bulundurularak, öz değerler göz ardı edilmiştir.

Tablo 19. Vizyoner Liderlik Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İletişim	0,867	3
Güven	0,938	4
Risk	0,815	4
Odak	0,890	4
Saygı	0,891	3
Vizyoner Liderlik Ölçeği	0,954	18

Tablo 19'da yer alan VL ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach's alfa değeri 0.954 olarak elde edilmiştir. Bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. İletişim, Güven, Risk, Odak ve Saygı alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri ise 0,815-0,938 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yenilikçi İKY uygulamaları altında; farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini boyutlarına ait sorular, bir faktörü oluşturmak yerine, bir toplamı, yani toplam puan skorunu ifade ettiği için cronbach's alfa değerini ölçümlemek üzere güvenilirlik

testi uygulanmıştır (Pelenk, 2016). Tablo 20’de yer alan Yenilikçi İKY ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach’s alfa değeri 0.978 olarak elde edilmiş olup bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 20. Yenilikçi İKY Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
Yürütme	0,926	10
Farkındalık	0,942	10
Sonuçların Tatmini	0,946	10
Yenilikçi İKY Ölçeği	0,978	30

Yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmini alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri 0,926-0,942 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5.2.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Çeviklik (ÖÇ) ölçeği 17 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadelere ilişkin boyutlar üzerinden 2 kez faktör analizi yapılmıştır. İlk faktör analizi sonucunda, faktör ağırlığı 0,30’un altında olan yetkinlik boyutundan; *“işletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir”*, *“işletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar”* ve *“işletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.”* Esneklik boyutundan; *“işletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.”* Cevap verme boyutundan; *“işletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir”* ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır.

Tablo 21. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Faktör Analizi

Maddeler	Alt Boyutlar				Özdeğerler	Varyans Açıklama Oranları
	Yetkinlik	Hız	Esneklik	Cevap Verme		
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir	0,526				7,7007	%55,994
İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir	0,438					

İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir	0,638					
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır	0,714					
İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir	0,664					
İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir			0,847		1,053	%6,830
İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir			0,842			
İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur				0,545	0,934	%5,888
İşletmemizin yenilikler, çevre ve teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir				0,589		
İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır		0,772				
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır		0,792			0,558	%2,296
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar		0,546				
Toplam						%70,708
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği						0,918
Bartlett Küresellik Testi Ki kare						4275,391
sd						66
P değeri						0,000

Tablo 21'deki sonuçlara göre; ilgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 12 maddelik ÖÇ ölçeği 4 faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,918 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $X^2=4275,391$ ($p<0,000$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %70,708 oranında elde edilerek, analizde belirlenen 4 faktörün birlikte maddelerdeki toplam varyansın ve ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Faktör analizinde öz değerlerin 1'in üzerinde olması bek-

lenirken (0.7/0.5 tolerans edilebilir), daha önceden geliştirilmiş faktör analizi üzerinden kendi belirlediğimiz faktör sayısı göz önünde bulundurularak, öz değerler göz ardı edilmiştir.

Tablo 22. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yetkinlik	0,871	5
Hız	0,878	3
Esneklik	0,919	2
Cevap Verme	0,877	3
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	0,933	12

Tablo 22’de yer alan ÖÇ ölçeği güvenirlik analizi sonuçlarına göre, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı cronbach’s alfa değeri 0.933 olarak elde edilmiştir. Bu değer yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Yeterlilik, hız, esneklik ve cevap verme alt boyutlarının güvenirlik düzeyleri 0,871-0,919 arasında olduğu incelenmiş, alt boyutların güvenilir düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

5.3. KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi, bir araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren ve bu ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgiler veren istatistiksel bir analiz yöntemidir. Korelasyon katsayısı, korelasyon analizine ait bir kavramdır. Bu kavram, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin şiddetini göstermektedir. Korelasyon katsayısı $-1 \leq r \leq 1$ aralığında olmalıdır. Korelasyon katsayısının 0’a yakın değerlerde olması değişkenler arasındaki ilişkinin zayıflığına işaret etmektedir. Şayet değişkenler beraber artış ve azalma gösteriyorsa ilişki pozitif yönlü, birisi artıp diğeri azalıyorsa ilişki negatif yönlüdür (Ersöz ve Ersöz, 2020).

Korelasyon katsayılarının (r) yorumu şu şekilde yapılmaktadır (Dunn ve Mannes, 2001):

- $0 < r < 0,19$ ise çok zayıf ilişki veya korelasyon yok
- $0.20 < r < 0,39$ ise zayıf korelasyon
- $0.40 < r < 0,59$ ise orta şiddetli korelasyon
- $0.60 < r < 0,79$ ise yüksek şiddetli korelasyon

- $0.80 < r < 1$ ise çok yüksek şiddetli korelasyon

Tablo 23, vizyoner liderlik ölçeğinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizini göstermektedir.

Tablo 23. Vizyoner Liderlik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyonu		İletişim	Güven	Risk	Odak	Saygı
İletişim	r	1,000	0,786**	0,684**	0,796**	0,754**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000
	N		498	498	498	498
Güven	r		1,000	0,657**	0,754**	0,816**
	p			0,000	0,000	0,000
	N			498	498	498
Risk	r			1,000	0,639**	0,615**
	p				0,000	0,000
	N				498	498
Odak	r				1,000	0,780**
	p					0,000
	N					498
Saygı	r					1,000
	p					
	N					

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

Tablo 23'deki değerler incelendiğinde, iletişim ile güven arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu söylenebilir ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,768$).

İletişim ile risk arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Aynı şekilde iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu söylenmektedir ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,684$).

İletişim ile odak arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,796$).

İletişim ile saygı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durum iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğunu söylemektedir ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,754$).

Güven ile risk arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,657$).

Güven ile odak arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,754$).

Güven ile saygı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). İki değişken arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80<r<1$) ($r= 0,816$).

Risk ile odak arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Sonuç olarak, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki bulunmaktadır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,639$).

Risk ile saygı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($p<0,01$). İki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,615$).

Odak ile saygı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$), değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu ortaya konmuştur ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,780$).

Tablo 24. Yenilikçi İKY Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyonu		Yürütme	Farkındalık	Sonuçların Tatmini
Yürütme	r	1,000	0,940**	0,916**
	p		0,000	0,000
	N		498	498
Farkındalık	r		1,000	0,935**
	p			0,000
	N			498

Sonuçların Tahmini	r			1,000
	p			
	N			
**p<0,01; *p<0,05				

Tablo 24'deki değerler incelendiğinde, yürütme ile farkındalık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile değişkenler arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80<r<1$) ($r= 0,940$).

Yürütme ile sonuçların tahmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Aynı şekilde iki değişken arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($0,80<r<1$) ($r= 0,916$).

Farkındalık ile sonuçların tahmini arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,80<r<1$) ($r= 0,935$).

Tablo 25. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyonu	Yetkinlik	Esneklik	Cevap Verme	Hız
Yetkinlik	r	1,000	0,560**	0,736**
	p		0,000	0,000
	N	498	498	498
Esneklik	r		1,000	0,640**
	p			0,000
	N		498	498
Cevap Verme	r			1,000
	p			0,000
	N			498
Hız	r			
	p			
	N			
**p<0,01; *p<0,05				

Tablo 25'deki değerler incelendiğinde, yetkinlik ile esneklik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,560$).

Yetkinlik ile cevap verme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Dolayısı ile değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,736$).

Yetkinlik ile hız arasındaki ilişkinin aynı şekilde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p<0,01$), değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,653$).

Esneklik ile cevap verme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,640$).

Esneklik ile hız verme arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,01$). İki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki olduğu söylenebilmektedir ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,573$).

Cevap verme ile hız arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiş ($p<0,01$). Dolayısı ile değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,721$).

5.4. REGRESYON ANALİZİ

Regresyon analizi iki veya daha fazla değişkenin bulunduğu bir araştırmada, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan istatistiksel bir analiz tekniğidir. Değişkenlerin birbirini ne ölçüde etkilediği regresyon analizinin konusudur. Bağımsız değişkenin/değişkenlerin, bağımlı değişkendeki değişimini açıklamaktır. Değişkenlerin ortaya çıkan değerleri üzerinden diğer değişken hakkında tahmin yapmayı sağlar. Regresyon analizi, basit doğrusal regresyon, çoklu değişkenli regresyon ve doğrusal olmayan regresyon analizi olarak 3 farklı şekilde sınıflandırılmıştır (Ersöz ve Ersöz, 2020; Orhunbilge, 2002). Çalışmada, araştırma modeline ait hipotezler basit regresyon analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda, çalışmaya ait kavramlar arasındaki ilişkilere dair farklı araştırmalar olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmalar ve sonuçları, ilgili kavramların bulguları altında tartışılmıştır.

5.4.1. Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma

H₁: Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 26. Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi

Örgütsel Çeviklik	B	Standart hata	Beta	t	P	R ²
Sabit	1,762	0,130		13,562	0,000**	0,371
Vizyoner Liderlik	0,582	0,034	0,609	17,106	0,000**	

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

Tablo 26’da yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır:

$$(1) \text{ Örgütsel Çeviklik} = 1,762 + 0,582 * \text{Vizyoner liderlik}$$

Tablo 26’da, denklem (1)’e ilişkin katsayıların test sonuçları gösterilmiştir. Buna göre, bağımsız değişken vizyoner liderliğin bağımlı değişken örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). Vizyoner liderlik üzerindeki bir birimlik artış, örgütsel çeviklik üzerinde 1,582 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisi ($B=0,582$) olduğu görülmektedir. Bu durumda H₁ hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca, $R^2=0,371$ olduğu için, vizyoner liderliğin örgütsel çevikliği %37,1 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Bu sonuç ile birebir örtüşen diğer araştırma sonuçları şu şekildedir:

Özeroglu ve Koçyiğit (2020), hastane işletmelerinde 119 denek üzerinden, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemek üzere gerçekleştirdikleri araştırmalarında, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucu, bu çalışmanın doğruladığı H₁ hipotezi olan, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğuna dair sonuç ile birebir örtüşmektedir.

Friedman (2020), Enron, Lehman, WorldCom, WaMu, Takata, Volkswagen, AOL, IBM, Kodak, Ford gibi küresel firmalar üzerinden verdiği örneklerle ortaya koyduğu “örnek olay” çalışmasında, vizyoner liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki doğrusal ilişki ve firmalar açısından önemini ortaya koymuştur. Araştırmacıya

göre, örgütlerde, teknolojinin gelişimini izleyebilen, uyumlu ve hızla adapte olabilen çalışanlar istihdam eden ve gerektiğinde hızla yön değiştirebilen vizyon sahibi yeni tür liderlere ihtiyaç vardır. Bu tür liderler, sürdürülebilir ve takipçileri motive eden, örgütün temel inanç ve değerlerine ters düşmeyen bir vizyon geliştirmektir.

H_{1(a)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 27. Vizyoner liderlik alt boyutlarının yetkinlik üzerindeki etkisi

Yetkinlik	B	Standart hata	Beta	t	P	R ²
(Constant)	1,566	0,147		10,657	0,000**	0,369
ILT	0,249	0,062	0,280	4,018	0,000**	
RIS	0,154	0,051	0,156	3,036	0,003**	
**p<0,01; *p<0,05						

Tablo 27’de yer alan katsayılarla ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(2) \text{ Yetkinlik} = 1,566 + 0,249 \cdot \text{iletişim} + 0,081 \cdot \text{güven} + 0,154 \cdot \text{risk} + 0,081 \cdot \text{odak} + 0,061 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (2)’e ilişkin katsayılar tablo 27’de test edildiğinde, bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken yetkinlik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, yetkinlik üzerinde sırasıyla 1,249 ve 1,154 birimlik bir artışa neden olmuştur. İletişimin yetkinlik üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B=0,249$), riskin yetkinlik üzerindeki etkisi ise düşük düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,154$). Bu durumda $H_{1(a)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2=0,369$ olduğu için; iletişimin ve riskin yetkinliği %36,9 oranında açıkladığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre ayrıca, vizyoner liderlik alt boyutlarından güven ($p=0,194$), odak ($p=0,223$) ve saygının ($p=0,321$) yetkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır ($p > 0,05$).

H_{1(b)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 28. Vizyoner liderlik alt boyutlarının esneklik üzerindeki etkisi

Esneklik	B	Standart hata	Beta	t	P	R ²
(Constant)	2,383	0,172		13,877	0,000**	0,209
ILT	0,240	0,072	0,259	3,316	0,001**	
RIS	0,193	0,059	0,187	3,254	0,001**	
**p<0,01; *p<0,05						

Tablo 28’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(3) \text{ Esneklik} = 2,383 + 0,240 \cdot \text{iletişim} + 0,025 \cdot \text{güven} + 0,193 \cdot \text{risk} + 0,100 \cdot \text{odak} - 0,067 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (3)’e ilişkin katsayılar tablo 28’de test edildiğinde bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken esneklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, esneklik üzerinde sırasıyla 1,240 ve 1,193 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İletişimin esneklik üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B = 0,240$), riskin esneklik üzerindeki etkisi aynı şekilde orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,193$). Bu durumda $H_{1(b)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2 = 0,209$ olduğu için, iletişimin ve riskin esnekliği %20,9 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Analiz sonuçlarına göre; güven ($p = 0,730$), odak ($p = 0,200$) ve saygının ($p = 0,349$) esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır ($p > 0,05$).

H_{1(c)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 29. Vizyoner liderlik alt boyutlarının cevap verme üzerindeki etkisi

Cevap verme	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,637	0,178		9,203	0,000**	0,276
ILT	0,155	0,075	0,155	2,069	0,039*	
RIS	0,300	0,062	0,300	4,875	0,000**	
**p<0,01; *p<0,05						

Tablo 29’da yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(4) \text{ Cevap verme} = 1,637 + 0,155 \cdot \text{iletişim} - 0,019 \cdot \text{güven} + 0,300 \cdot \text{risk} + 0,091 \cdot \text{odak} + 0,106 \cdot \text{saygı}$$

Tablo 29, denklem (4)'e ilişkin katsayıların test sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre, bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken olan cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$; $p<0,05$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, cevap verme üzerinde sırasıyla 1,155 ve 1,300 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İletişimin cevap verme üzerindeki etkisi düşük düzeyde pozitif yönlü ($B=0,155$), riskin cevap verme üzerindeki etkisi ise orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,300$). Bu durumda $H_{1(c)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca $R^2=0,276$ olduğu için; iletişim ve riskin, cevap vermeyi %27,6 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Öte yandan, güven ($p=0,806$), odak ($p=0,260$) ve saygının ($p=0,152$), cevap verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı söylenebilmektedir ($p>0,05$).

$H_{1(d)}$: Vizyoner liderlik alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 30. Vizyoner liderlik alt boyutlarının hız üzerindeki etkisi

Hız	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,798	0,176		10,192	0,000**	0,245
ILT	0,210	0,074	0,215	2,823	0,005**	
RIS	0,203	0,061	0,187	3,334	0,001**	

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

Tablo 30'da yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(5) \text{ Hız} = 1,798 + 0,210 \cdot \text{iletişim} + 0,036 \cdot \text{güven} + 0,203 \cdot \text{risk} + 0,097 \cdot \text{odak} + 0,025 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (5)'e ilişkin katsayılar tablo 30'da test edildiğinde bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, hız üzerinde sırasıyla 1,210 ve 1,203 birimlik bir artışa neden olmaktadır. İletişimin hız üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B=0,210$), riskin ise hız üzerindeki etkisi aynı şekilde orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,203$). Bu durumda $H_{1(d)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca $R^2=0,245$ olduğu için; iletişim ve riskin hızı %24,5 ora-

nında açıkladığı sonucuna varılmıştır. Öte yandan, analiz sonuçlarına göre; güven ($p=0,631$), odak ($p=0,226$) ve saygının ($p=0,730$), hız üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, vizyoner liderliğin alt boyutlarından özellikle iletişim ve riskin, örgütsel çeviklik alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu göze çarpmaktadır. Literatürde bu bulgular ile benzerlik gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Bazı araştırmalar “vizyoner liderlik ve çeviklik” arasındaki ilişkiyi incelerken, bazı araştırmalar liderde bulunan iletişim ve risk alma özellikleri ile çeviklik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar yürütmüşlerdir. Bunun dışında bazı araştırmalar, dönüşümcü liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her ne kadar dönüşümcü liderlik vizyoner liderlikten ayrılrsa da vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının ortak bir vizyonu değişimin temel itici gücü görmesine (Mascareño vd., 2020) atıfta bulunarak çeviklik ile ilişkisini inceleyen araştırmalara yer verilmiştir.

Wanasida, Benarto ve Sudibjo (2021), Endonezya balıkçılık sektöründe 23 şirkette çalışan 34 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre, dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında doğrudan olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

Kim, M. J. ve Kim, S. H. (2021), çeviklik konusunu öğrenme çevikliği olarak ele almışlar ve örgütlerde liderlik ile arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 352 çalışan üzerinde anket çalışması uyguladıkları araştırmanın sonucuna göre, liderin öğrenmeyi destekleyen davranışının öğrenme çevikliği üzerinde pozitif etkisi doğrulanmıştır.

Gagel (2018), 47 işletmede çalışan 1000 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, örgütlerde liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarında, liderlerin, örgütsel varlığın "nedenini" tanımlayan net bir amaç ve misyon oluşturan vizyoner davranışlarının, örgütsel çevikliği artırdığına yönelik bulgular elde etmişlerdir.

Jajja, Chatha ve Farooq (2018), 22 farklı ülkeden 770 üretim firması üzerinde gerçekleştirdikleri kapsamlı çalışmada, tedarik zincirinde oluşan risklerin çeviklik performansı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuşlardır. Sonuçlara göre, şirketler, çeviklik performansını artıran tedarikçiler ve müşterilerle bütünleştirici uygulamalar kullanarak tedarik zinciri riskleri ile başa çıkmaktadırlar.

Tahmasebifard, Zangoueinezhad ve Jafari (2017), Tahran borsasında yer alan şirketlerde çalışan 579 CEO ve yönetim kurulu üyesi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yöneticilerin risk alma davranışlarının, örgütsel çeviklik alt boyutları olan cevap verme, yetkinlik ve hız üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulgularına ulaşmışlardır.

Zanjirchi, Jalilian ve Mirhoseini (2017), kiremit sektöründe faaliyet gösteren 59 işletmede çalışan 159 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, tedarik zinciri risk faktörlerinin örgütsel çevikliği etkileyen itici bir güç olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre, örgütlerde risk oluşumundaki en önemli faktörlerin belirlenmesi ve bunların uygun şekilde yönetilmesi ile olumsuz etkilerinin önlenmesi gerekmektedir.

Raeisi ve Amirnejad (2017), 16 İran Ulusal Sondaj Şirketi'nde çalışan 100 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, iletişim odaklı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Liderlerin, çalışanlarına danışarak faaliyetlerini yürüttüğü ve kararları uyguladıkları, çalışanları ile güçlü bir örgütsel iletişime sahip oldukları, fikirlerini ve yaratıcılıklarını memnuniyetle karşıladıkları bir ortam örgütsel dinamizm ve çevikliği desteklemektedir.

Najrani (2016), 116 çalışan ve yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, liderlik ile 15 örgütsel çeviklik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Mitchinson ve Morris (2014), Kolombiya Üniversitesi, Yaratıcı Liderlik ve Öğretmen Koleji Merkezi'nde, 134 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütlerde "öğrenme çevikliği" kavramını kolaylaştıran ve risk almanın da içinde ol-

duğu 4 boyut ele almışlardır. Sonuçlara göre, risk almanın öğrenme çevikliği üzerinde her ne kadar pozitif etkisi olsa da, liderler örgütlerde risk almanın en zor davranış olduğunu bildirmektedirler.

Mishra, Mahapatra ve Datta (2014), örgütlerde karar vericilerin risk alma davranışlarının genel çeviklik derecesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Önerdikleri çeviklik modelini, Hindistan'ın doğusunda bulunan otomobil parçası imalat endüstrisinde uygulamış ve doğrulamışlardır. Dört karar verici grup üzerinde anket çalışması üzerinden veri seti oluşturmuşlar ve sonuçlara göre, dört grup içerisinde, *cesaretli karar vericiler* risk alma eğilimleri tarafından yönlendirildiği için örgütsel çeviklik seviyesi "çok çevik" olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir ifade ile, karar vericilerin risk alma seviyeleri ne kadar yüksek ise, örgütte çeviklik seviyesi de o kadar yüksek olmaktadır.

5.4.2. Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma

H₂: Yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 31. Yenilikçi İKY'nin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisi

Örgütsel Çeviklik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
Sabit	1,817	0,078		23,216	0,000**	0,614
Yenilikçi İKY	0,627	0,022	0,783	28,081	0,000**	

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

Tablo 31'de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(6) \text{ Örgütsel Çeviklik} = 1,817 + 0,627 * \text{Yenilikçi İKY}$$

Denklem (6)'ya ilişkin katsayılar tablo 31'de test edildiğinde, bağımsız değişken yenilikçi İKY'nin bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Yenilikçi İKY'de bir birimlik artışın, örgütsel çeviklik üzerinde 1,627 birimlik bir artışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Yenilikçi İKY'nin örgütsel çeviklik üzerinde etkisi yüksek düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,627$). Bu durumda H₂ hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca, $R^2 = 0,614$

olduğu için; Yenilikçi İKY'nin örgütsel çevikliği %61,4 oranında açıkladığı söylenebilmektedir.

Literatürde, bu sonuç ile benzerlik gösteren farklı araştırma sonuçları mevcuttur. Bazı araştırmalar yenilikçi İKY ve örgütsel çeviklik kavramını kullanırken, bazıları aynı kavramsal çerçevede yer alan yüksek performanslı iş sistemleri ve işgücü çevikliği kavramlarını kullanmışlardır.

Munteanu vd. (2020), 250 ve üzeri çalışana sahip 65 şirket üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütlerde İK uygulamalarının benimsenme derecesinin işgücü çevikliğini artırmaya yönelik olumlu yönde etkisini araştırmışlardır. Bulgular, bazı İK uygulamalarının, işgücü çevikliğinin artışını doğrudan desteklediğini göstermektedir. Bunlar; mesleki becerileri geliştirme fırsatı sağlamak; performansı değerlendirme ve geri bildirim sağlamak için formel sistemlerin varlığı; mesleki liyakatlerin tanınması için bir teşvik sistemi; çalışan sadakatini sağlama programları; çalışan sağlığı ve güvenliği programları; adil bir ödül ve ödeme politikası; yenilik için sürekli iyileştirme uygulamaları; üste doğrudan kolay erişim; bağımsız çalışma ve ekip çalışması.

Alzola, Dominguez-Falcon ve Martin-Santana (2020), İspanya'da bir devlet hastanesinin üç yoğun bakım ünitesinde, 324 yoğun bakım personeli üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini doğrulamışlardır. Diğer bir ifade ile eğitim, katılım, takdir ve iletişim gibi insan kaynakları uygulamaları hastane çevikliğinin geliştirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Sucu (2018), Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü iznine tabi Yer Hizmetleri İşletmelerinde çalışan 117 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması sonucunda, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu doğrulamıştır. Bu sonuç, çalışmanın H₂ hipotezi olan yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olduğu sonucu ile birebir örtüşmektedir.

Saha vd., (2017), insan kaynaklarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine yönelik geliştirdikleri kavramsal modelde İKY'yi, "çalışanları motive ederek ve ödüllendirerek bir firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlayan stratejik yönetim" olarak tanımlamışlardır (s.328). Araştırmacılara göre, insan kaynakları örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde kilit rol oynayan başarının temel öğeleridir ve stratejik rolü gereği örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yöneticilere, çalışanları yeniden yapılandırma ve ihtiyaçlarına göre onları dönüştürme konusunda önemli görevler düşmektedir.

Muduli (2017), üretim ve servis sektöründen çalışan 524 kişi ile gerçekleştirdiği araştırmasında, takım çalışmasını teşvik eden bir ortamın örgütsel çevikliğin oluşmasında en fazla etkiye sahip olduğunu ve bunu ödül sistemleri, çalışan katılımı, örgütsel öğrenme, eğitim ve bilgi sistemlerini ele alan programlar izlediğini ortaya koymuştur. Ek olarak çalışma, psikolojik güçlendirmenin çevikliği desteklediğini göstermiştir.

Muduli (2016), kamu ve özel sektör genelinde imalat ve hizmet sektöründe çalışan 600 yönetici ve çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, bazı kritik İK uygulamaların işgücü çevikliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğuna dair bulgular ortaya koymuştur. Ayrıntılı olarak, takım çalışması işgücü çevikliği üzerinde en büyük etkiye sahiptir, bunu ödül sistemleri, çalışan katılımı, örgütsel öğrenme, eğitim ve bilgi sistemleri takip etmektedir.

Azizsafaei (2016), 17 büyük kamu ve özel kuruluşun İK direktörleri, çeviklik uzmanları ve üst düzey yöneticilerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla gerçekleştirdiği araştırmada, örgütlerde çevik özelliklerin geliştirilmesine etki eden bir dizi çeviklik odaklı İK uygulaması belirlemişlerdir. Bu uygulamalar, iş tasarımı, öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi, personel alımı, yetenek yönetimi, çalışan katılımı, yetkilendirme, iletişim, ödüller ve takdirdir.

Lee (2015), Microsoft, Intel, Amazon, Expedia, Boeing gibi küresel firmalarda çalışan 150 kıdemli İK personeli ile anket çalışması ve 10 farklı firmadan 10 İK çalışanı ile mülakat yaparak ortaya koyduğu çalışmada, bazı yenilikçi İK uygulamalarının örgütsel çevikliği artırmaya yardımcı olabileceğini belirlemiştir. Bunlar

arasında, “mentorluk çalışması” ve “geçmiş tecrübelerin aktarılması” uygulamalarını saymaktadır. Bunun yanında çalışma, insan kaynaklarında yönetici düzeyinde liderliğin kararlı, vizyoner ve odaklanmış olduğunu ortaya koymuştur. İK çalışanlarının, sorunlara müdahale ve çözüm konusunda yenilikçi olduklarını vurgulamaktadır.

Sumukadas ve Sawhney (2004), 54 üretim tesisinde kıdemli operasyon müdürleri ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, güç paylaşımı uygulamalarının işgücü çevikliği üzerinde güçlü ve önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya koymuşlardır. Ayrıca, eğitim, maaş-yetenek temelli ücret ve iyileştirme teşvikleri, finansal olmayan teşvikler, takım bazlı üretim teşvikleri uygulamalarının işgücü çevikliği üzerinde etkisi ortaya çıkmıştır.

Shafer vd. (2001), 1995-1997 yılları arasında, Albert Einstein Sağlık Ağı çalışanları ve yöneticileri ile yarı yapılandırılmış sorular üzerinden gerçekleştirdikleri mülakatlar sonucunda, işgücü çevikliği ve örgütsel çeviklik üzerinde seçme, işe başlama, örgütsel öğrenme ve eğitim, performans yönetimi, terfi, ödüller ve takdir gibi temel İK programları ve uygulamalarının rolünü ortaya koymuşlardır.

H_{2(a)}: Yenilikçi İKY alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 32. Yenilikçi İKY alt boyutlarının yetkinlik üzerindeki etkisi

Yetkinlik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,453	0,083		17,530	0,000**	0,671
YUR	0,288	0,071	0,321	4,041	0,000**	
FAR	0,166	0,076	0,194	2,171	0,030*	
SOT	0,269	0,063	0,063	4,251	0,000**	

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

Tablo 32’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(7) \text{ Yetkinlik} = 1,453 + 0,288 * \text{Yürütme} + 0,166 * \text{Farkındalık} + 0,269 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (7)'ye ilişkin katsayılar tablo 32'de test edildiğinde, bağımsız değişkenler yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininin bağımlı değişken yetkinlik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,01$; $p<0,05$). Yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininde bir birimlik artış, yetkinlik üzerinde sırasıyla 1,288, 1,166 ve 1,269 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Yürütmenin yetkinlik üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B=0,288$), farkındalığın yetkinlik üzerindeki etkisi düşük düzeyde pozitif yönlü ($B=0,166$), sonuçlarının tatmininin ise yetkinlik üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,269$). Bu durumda, $H_{2(a)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2=0,671$ olduğu için; yürütme, farkındalık ve sonuçların tatmininin yetkinliği %67,1 oranında açıkladığı söylenebilir.

Ghareeb ve Medabsh (2019), Mısır'da 200 insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirdikleri çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel yetkinlikler üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin örgütsel yetkinlik gelişimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

$H_{2(b)}$: Yenilikçi İKY alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 33. Yenilikçi İKY alt boyutlarının esneklik üzerindeki etkisi

Esneklik	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	2,746	0,135		20,360	0,000**	0,203
YUR	0,190	0,116	0,203	1,643	0,101	
FAR	0,133	0,124	0,149	1,068	0,286	
SOT	0,094	0,103	0,109	0,916	0,360	
** $p<0,01$; * $p<0,05$						

Tablo 33'de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(8) \text{ Esneklik} = 2,746 + 0,190 * \text{Yürütme} + 0,133 * \text{Farkındalık} + 0,094 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Tablo 33, denklem (8)'e ilişkin katsayıların test sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre; bağımsız değişkenler yürütme ($p=0,101$), farkındalık ($p=0,286$) ve

sonuçların tatmininin ($p=0,360$) bağımlı değişken esneklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu durumda $H_{2(b)}$ hipotezi doğrulanmamıştır.

Xiu, Liang, Chen ve Xu (2017), 113 KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, örgütsel stratejik esneklik ve yenilikçi İK uygulamalarının olumlu ilişkisine dair hipotezlerini doğrulamaya çalışmışlardır. Ayrıca, yenilikçi İKY uygulamalarının stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırmacılar, stratejik esnekliğe güçlü bir şekilde odaklanan örgütlerin, yenilikçi İKY uygulamalarını benimseme olasılığının daha yüksek olduğu arabuluculuk ilişkisini destekleyen güçlü kanıtlar bulmuşlardır. Ancak bu sonuç, çalışmada $H_{2(b)}$ hipotezinin, yani yenilikçi İKY uygulamalarının esneklik üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu ile ters düşmektedir.

Martin ve Puig (2013), çalışan esnekliğinin iki yönü olan davranış esnekliği ve beceri esnekliği arasındaki ilişkiyi ve İK uygulamalarının bunları ne ölçüde etkilediğini araştırmışlardır. 226 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde yapısal eşitlik modelini oluşturmuşlardır. Çalışmada, çalışan esnekliğinin iki yönünün birbiriyle ilişkili olduğunu, bu nedenle beceri esnekliğinin davranış esnekliğini etkilediğini, ayrıca, iş zenginleştirmesinin çalışan esnekliği üzerindeki etkisini ve İK uygulamaları arasındaki iç uyumun çalışan esnekliği üzerindeki önemli etkisini doğrulamışlardır.

H_{2(c)}: Yenilikçi İKY alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 34. Yenilikçi İKY alt boyutlarının cevap verme üzerindeki etkisi

Cevap Verme	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,658	0,121		13,741	0,000**	0,455
YUR	0,212	0,104	0,209	2,047	0,041*	
SOT	0,258	0,092	0,276	2,805	0,005**	

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

Tablo 34'de yer alan katsayılarla ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(9) \text{ Cevap verme} = 1,658 + 0,212 * \text{Yürütme} + 0,199 * \text{Farkındalık} + 0,258 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (9)'a ilişkin katsayılar tablo 34'de test edildiğinde, bağımsız değişkenler yürütme ve sonuçların tatmininin, bağımlı değişken cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$; $p < 0,05$). Yürütme ve sonuçların tatmininde bir birimlik artışın, cevap verme üzerinde sırasıyla 1,212 ve 1,258 birimlik artışa neden olduğu ortaya konmuştur. Yürütmenin cevap verme üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B = 0,212$), sonuçlarının tatmininin cevap verme üzerindeki etkisi aynı şekilde orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,258$). Bu durumda $H_{2(c)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2 = 0,455$ olduğu için; yürütme ve sonuçların tahmininin, cevap vermeyi %45,5 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Analiz sonuçlarına göre, farkındalığın ($p = 0,075$) cevap verme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Latham (2014), 15 katılımcı ile bireysel, derinlemesine, yarı yapılandırılmış görüşmeler üzerinden gerçekleştirdiği nitel araştırmada şu soruya yanıt aramıştır: İnsan kaynakları uzmanlarının, takım çalışması performansında esneklik ve yanıt verebilirliğin benimsenmesine bakış açısı nedir? Araştırma bulguları; esneklik ve cevap verme gibi örgütsel çeviklik özelliklerini benimsenmenin yüksek performanslı bir ekip anlamına geldiğini desteklememektedir.

H_{2(d)}: Yenilikçi İKY alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutu hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 35. Yenilikçi İKY alt boyutlarının hız üzerindeki etkisi

Hız	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	1,899	0,126		15,067	0,000**	0,370
SOT	0,199	0,096	0,216	2,073	0,039*	

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

Tablo 35'de yer alan katsayılarla ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(10) \quad \text{Hız} = 1,899 + 0,204 * \text{Yürütme} + 0,184 * \text{Farkındalık} + 0,199 * \text{Sonuçların tatmini}$$

Denklem (10)'a ilişkin katsayılar tablo 35'de test edildiğinde, bağımsız değişken sonuçların tatmininin, bağımlı değişken hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p < 0,05$). Sonuçların tatmininde bir birimlik artış, hız üzerinde 1,199 birimlik artışa neden olmaktadır. Sonuçlarının tatmininin hız üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,199$). Bu durumda $H_{2(d)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca, $R^2 = 0,370$ olduğu için; sonuçların tatmininin hızı %37 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Öte yandan sonuçlara göre, yürütme ($p = 0,060$) ve farkındalığın ($p = 0,114$) hız üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

5.4.3. Vizyoner Liderliğin Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Dair Bulgular ve Tartışma

H₃: Vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 36. Vizyoner liderliğin Yenilikçi İKY üzerindeki etkisi

Yenilikçi İKY	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
Sabit	0,776	0,166		4,671	0,000**	0,341
Vizyoner liderlik	0,697	0,043	0,584	16,036	0,000**	

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

Tablo 36'da yer alan katsayılar ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(11) \quad \text{Yenilikçi İKY} = 0,776 + 0,697 * \text{Vizyoner liderlik}$$

Denklem (11)'e ilişkin katsayılar tablo 36'da test edildiğinde, bağımsız değişken vizyoner liderliğin, bağımlı değişken yenilikçi İKY üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Vizyoner liderlikte bir birimlik artışın, yenilikçi İKY üzerinde 1,697 birimlik bir artışa neden olduğu ortaya konmuştur. Vizyoner liderliğin yenilikçi İKY üzerindeki etkisi yüksek düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,697$). Bu durumda H_3 hipotezi doğrulanmıştır. Ayrıca, $R^2 = 0,341$ olduğu için; vizyoner liderliğin yenilikçi İKY'yi %34,1 oranında açıkladığı söylenebilmektedir.

H_{3(a)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının yenilikçi İKY alt boyutu farkındalık üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 37. Vizyoner liderlik alt boyutlarının farkındalık üzerindeki etkisi

Farkındalık	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	0,844	0,177		4,775	0,000**	0,335
ILT	0,233	0,074	0,224	3,131	0,002**	
RIS	0,214	0,061	0,185	3,500	0,001**	

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

Tablo 37’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(12) \quad \text{Farkındalık} = 0,844 + 0,233 \cdot \text{iletişim} + 0,089 \cdot \text{güven} + 0,214 \cdot \text{risk} + 0,052 \cdot \text{odak} + 0,117 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (12)’ye ilişkin katsayılar tablo 37’de test edildiğinde, bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken farkındalık üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, farkındalık üzerinde sırasıyla 1,233 ve 1,214 birimlik bir artışa neden olmuştur. İletişimin farkındalık üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B = 0,233$), riskin farkındalık üzerindeki etkisi aynı şekilde orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B = 0,214$). Bu durumda $H_{3(a)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2 = 0,335$ olduğu için; iletişim ve riskin farkındalığı %33,5 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Ayrıca analiz sonuçlarına göre, güven ($p = 0,236$), odak ($p = 0,518$) ve saygının ($p = 0,113$) farkındalık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$).

H_{3(b)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının yenilikçi İKY alt boyutu yürütme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 38. Vizyoner liderlik alt boyutlarının yürütme üzerindeki etkisi

Yürütme	B	Standart hata	Beta	t	p	R ²
(Constant)	0,939	0,167		5,624	0,000**	0,344
ILT	0,266	0,070	0,269	3,781	0,000**	
RIS	0,183	0,058	0,166	3,169	0,002**	

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

Tablo 38’de yer alan katsayılara ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(13) \quad \text{Yürütme} = 0,939 + 0,266 \cdot \text{iletişim} + 0,057 \cdot \text{güven} + 0,183 \cdot \text{risk} + 0,067 \cdot \text{odak} + 0,104 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (13)'e ilişkin katsayılar tablo 38'de test edildiğinde, bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken olan yürütme üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır ($p<0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artış, yürütme üzerinde sırasıyla 1,266 ve 1,183 birimlik artışa neden olmaktadır. İletişimin yürütme üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B=0,266$), riskin yürütme üzerindeki etkisi ise düşük düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,183$). Bu durumda $H_{3(b)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2=0,344$ olduğu için; iletişimin ve riskin, yürütmeyi %34,4 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Ayrıca, güven ($p=0,424$), odak ($p=0,379$) ve saygının ($p=0,137$), yürütme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

H_{3(c)}: Vizyoner liderlik alt boyutlarının yenilikçi İKY alt boyutu sonuçların tatmini üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.

Tablo 39. Vizyoner liderlik alt boyutlarının sonuçların tatmini üzerindeki etkisi

Sonuçların Tahmini	B	Standart hata	Beta	t	P	R ²
(Constant)	0,646	0,183		3,536	0,000**	0,330
ILT	0,263	0,077	0,246	3,414	0,001**	
RIS	0,296	0,063	0,248	4,683	0,000**	

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

Tablo 39'da yer alan katsayılarla ilişkin denklem aşağıda yer almaktadır.

$$(14) \quad \text{Sonuçların tatmini} = 0,646 + 0,263 \cdot \text{iletişim} + 0,296 \cdot \text{güven} + 0,038 \cdot \text{odak} + 0,104 \cdot \text{saygı}$$

Denklem (14)'e ilişkin katsayılar tablo 39'da test edildiğinde, bağımsız değişkenler iletişim ve riskin, bağımlı değişken sonuçların tatmini üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,01$). İletişim ve riskte bir birimlik artışın, sonuçların tatmini üzerinde sırasıyla 1,263 ve 1,296 birimlik bir artışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. İletişimin sonuçların tatmini üzerindeki etkisi orta düzeyde pozitif yönlü ($B=0,263$), riskin ise sonuçların tatmini üzerindeki etkisi aynı şekilde orta düzeyde pozitif yönlüdür ($B=0,296$). Bu durumda $H_{3(c)}$ hipotezi doğrulanmıştır. Öte yandan, $R^2=0,330$ olduğu için; iletişim ve riskin sonuçların tatmini %33 oranında açıkladığı söylenebilmektedir. Ayrıca, güven ($p=0,762$), odak

($p=0,649$) ve saygının ($p=0,172$) sonuçların tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Literatürde, vizyoner liderlik ve yenilikçi İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu bulgular ile birebir örtüşen farklı bir çalışma sonucuna rastlanmamıştır. Ancak, vizyoner liderlik alt boyutları ve çalışmada temel alınan belirli yenilikçi İKY uygulamaları arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalar mevcuttur. Bazı araştırmalar, yenilikçi İKY uygulamaları yerine yüksek performanslı iş sistemleri (YPİS) kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir.

Voet ve Steijn'in (2020), 95 ekipte çalışan, 1575 sosyal yardım uzmanı ve ekip lideri ile anket çalışması yürüttükleri araştırmanın sonuçlarına göre, vizyoner liderliğin zaman içinde iyileştirilmiş ekip uyumu ve ekip sınırı yönetimi ile olumlu bir şekilde ilişkili ortaya çıkmıştır. Ayrıca, vizyoner liderlik ve yenilikçi ekip arasındaki pozitif ilişki, ekip uyumu ile sağlanmaktadır.

Yang ve Lew'in (2020), Çin'de 14 firma içinde faaliyet gösteren 66 iş takımından 429 kişi ile yürüttükleri anket çalışması sonuçlarına göre, yöneticilerin, açık ve net bir iletişim kurma, takdir etme ve özgürlük alanı açma gibi liderlik davranışlarının, yaratıcılık ve takım etkinliğini artırdığı ve yüksek performanslı iş sistemlerinin yürütülmesinde kilit bir rol oynadığı doğrulanmıştır.

Zhou vd. (2018), Çin'de 62 yüksek teknoloji şirketinin Ar-Ge bölümlerinde çalışan, 331 teknik mühendis üzerinde yürüttükleri anket çalışması sonucunda, vizyoner liderlik ile yenilikçi İKY uygulamalarından birisi olan bilgi paylaşımı arasında güçlü bir ilişki olduğunu doğrulamışlardır.

Eroğlu (2016), Aydın ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 105 kişi üzerinde gerçekleştirdiği anket çalışması ile liderlik, yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlara göre, lider vizyonunun, yüksek performanslı İKY uygulaması olan “performans değerlendirmeyi” kuvvetli bir düzeyde ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Herminingsih (2015), Endonezya’da farklı sektörlerde çalışan 111 kişi üzerinde yürüttükleri anket çalışmasında, vizyon sahibi ve vizyonu paylaşan liderlerin, işe alım ve seçim, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme, terfi ve ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları üzerinde direk ve güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Barzegar, Afzal, Tabibi ve Delgoshaei (2012), İran sağlık sektöründe çalışan 316 kişi ile yaptıkları anket çalışması sonuçlarına göre, örgütlerde, astlara güven ve saygı ile yaklaşan, onları motive eden ve örgütsel değerleri teşvik eden liderlik tarzının, insan kaynakları uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi olduğunu doğrulamışlardır.

Choo (2007), Singapur İnsan Kaynakları Enstitüsü’nün, farklı sektörlerde çalışan 192 kişi ile yürüttüğü anket çalışmasının sonuçlarına makalesinde yer vermiştir. Ankete katılanların yarısına yakını, liderlerinin, vizyon oluşturma veya değişim yönetimi gibi stratejik iş yetkinliğine sahip olduğunu, bu sayede beşeri sermayenin maksimizasyonu, kadrolama ve elde tutma, performans yönetimi, koçluk ve danışmanlık gibi insan kaynakları yönetimi konularında yetkin olduğunu vurgulamışlardır.

Güven (2000), vizyoner liderliğin takım çalışmasındaki rolünü ortaya koymaya çalıştığı araştırmasında, vizyoner liderlerin etkili takım oluşturmada ve takımları yönetirken önemli bir araç olan vizyonu kullanmada başarılı olduklarını vurgulamaktadır.

Chew ve Chong (1999), Fortune 500’de yer alan bazı şirketlerinde içerisinde olduğu üretim ve servis işletmelerinde çalışan toplam 104 İK yöneticisi üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucuna göre öncelikle, bir örgütün liderliği, vizyonun gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar. Ayrıca, Ayrıca, İK planlama, işe alma ve seçme, ödüllendirme ve ücretlendirme ile eğitim ve geliştirmenin, vizyon ile önemli bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuşlardır.

Gerçekleştirilen istatistiksel analizler sonucunda, araştırma hipotezlerine ait genel sonuçlar Tablo 40'da özetlenmiştir.

Tablo 40. Hipotezlere Ait Genel Sonuçlar

H1: Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H1 a: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H1 b: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H1 c: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H1 d: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H 2: Yenilikçi İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H2 a: Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının yetkinlik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H2 b: Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının esneklik üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Reddedildi
H2 c: Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının cevap verme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H2 d: Yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutlarının hız üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H 3: Vizyoner liderliğin yenilikçi İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H3 a: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının yürütme üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H3 b: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının farkındalık üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi
H3 c: Vizyoner liderliğin alt boyutlarının sonuçların tatmini üzerinde istatistiksel anlamda etkisi vardır.	Kabul edildi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren 10 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma, vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmak üzere hazırlanmıştır. Gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi desteklenmiştir. Ayrıca, vizyoner liderliğin yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerindeki anlamlı etkisi doğrulanmıştır.

Yönetim ve örgüt çalışmalarında; liderlik, vizyon ve insan kaynakları arasındaki ilişki farklı modeller üzerinden birçok kez test edilmiştir. Araştırmalar, günümüz değişen ve öngörülemez çevre etkisinin ve buna bağlı gelişen yoğun rekabetin, doğru insan kaynağını bulma, istihdam etme ve geliştirilmesinin oldukça önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu ise, insan kaynağını yönetebilen liderlerle mümkün olmaktadır. Lider, günü kurtaran bir bakış açısı ile değil, aksine geleceğin resmini çizen bir vizyon ortaya koyan ve bunu takipçilerine iletip, içselleştirmelerini sağlayan kişidir. Dolayısı ile yoğun rekabet ortamında insan kaynağı, örgütlerin en önemli rekabet avantajı, lider ise bu avantajı örgüt hedeflerine ulaşmada kullanan önemli bir unsurdur. Çeviklik konusu da yine liderlik, vizyon ve insan kaynakları yönetiminden bağımsız olarak incelenmemektedir (Dyer ve Shafer, 2003). Çalışmalar, teknolojik ilerlemenin yoğun baskısı altında, çevik örgütlere olan ihtiyacın ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. “Çevik örgüt vizyonu” ortaya koyan bir lider, bunu insan kaynakları yönetimi ile başarmaktadır (Crocitto ve Youssef, 2003).

Vizyoner liderlik, yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel çevikliğin araştırıldığı bu çalışmada, savunma sanayi sektörü uygun bir analiz birimi olarak düşünülmüştür. Öyle ki, sektör genel itibarı ile katma değeri yüksek, ileri teknoloji ve yüksek maliyetli üretim gerçekleştiren, Ar-Ge çalışmalarının yoğun olduğu

stratejik öneme sahip bir sektördür. Talep ve pazarda hızlı değişim yaşanan, rekabetin ise çok yoğun olduğu savunma sanayinde, yenilikçilik en temel kavramdır (Eceral, 2017). Savunma sanayinde rekabet eden firmalar, başarıyı ancak karmaşık üretim ağlarında ayakta kalabilme ve hızlı teknolojik gelişmeye ayak uydurabilmekle yakalayabilmektedirler (Broekel ve Boschma, 2011). Bu açıdan değerlendirildiğinde, vizyoner liderlik, insan kaynaklarında yenilikçi uygulamalar ve örgütsel çeviklik konularının sektör açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların sorulara ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde (Tablo 17), savunma sanayi sektöründe çalışan yöneticilerin yüksek düzeyde vizyoner liderlik özelliklerine sahip olduğu açıkça görülmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre ise, vizyoner liderlik alt boyutlarından iletişim ve riskin, hem yenilikçi İKY hem de örgütsel çevikliğin tüm alt boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle çalışma, sektörde çalışan yöneticilerin iletişim kurma ve risk alma özelliklerinin oldukça önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. İletişim açısından daha detaylı ifade etmek gerekirse, yöneticilerin, iletişim kanallarını sürekli açık tutması, iletişim kurarken sıradışı yöntemlere başvurmaması, net ve anlaşılır bir dil kullanması ve uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde ortaya koyması, örgütlerde çeviklik yeteneklerinin gelişmesi ve insan kaynakları yönetiminde yenilikçi uygulamaları pozitif yönde desteklemektedir. Örgütte hiyerarşi temelli iletişim yerine yatay bir sistem benimsenmesi ve bu sayede bilgi paylaşımının üst seviyede olması, geribildirimlerin hızlı ve zamanında sağlanması, olası olumsuz durumlara karşı tedbir almak açısından önemlidir. Risk alma bağlamında değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin, başarısızlık ve belirsizlik ihtimalini tolere ederek risk alma eğiliminde olması ve yeni fikir, ürün veya proje geliştirme konusunda takipçilerini desteklemesinin, yenilikçi İKY uygulamaları ve çeviklik yetenekleri üzerinde olumlu etkisi söylenebilmektedir.

Diğer bir bulguda, yenilikçi İKY uygulamalarının alt boyutları farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmininin, çeviklik alt boyutu yetkinlik üzerinde etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, farkındalık, yürütme ve sonuçların tatmini yetkinliği %67,1 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,671$). Bu oran, araştırma

bulgularında elde edilmiş olan en yüksek açıklama oranıdır. Dolayısı ile en yüksek etkileşime sahip değişkenlerin bu modelde ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Bu bulgulardan elde edilen sonuç ise şu şekildedir: Yenilikçi uygulamalar konusunda örgüt genelinde oluşmuş olan farkındalık, pratikte uygulamaya geçilmesi ve sonuçlar üzerinde oluşan yüksek tatmin seviyesi, stratejik bir vizyon oluşmasına, iş süreçlerinde herkesin anlayacağı ortak bir dil kullanılmasına ve müşteriye sunulan hizmet kalitesine pozitif katkı sağlamaktadır. Bunların yanında, uygulamalardan elde edilen sonuçların tatmin düzeyi, uzman ve yetkili bir insan kaynağı ve işletmede genel anlamda bir işbirliği ortamının tesis edilmesi anlamına gelmektedir.

Bir diğer bulguya göre, yenilikçi İKY uygulamaları alt boyutlarından yürütme ve sonuçların tatmininin örgütsel çeviklik alt boyutu cevap verme üzerindeki anlamlı ve pozitif yönde etkisi doğrulanmıştır. Buradan hareketle, yenilikçi İKY uygulamaları konusunda örgüt içi farkındalığın ve önem düzeyinin değişime cevap vermede yetersiz olduğu, ancak uygulamaya geçmenin ve tatmin edici sonuçlar elde etmenin değişimle başa çıkma ve değişime cevap verme yeteneğinin gelişmesinde önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısı ile yenilikçi uygulamaların yürütülmesi ve sonuçlardan elde edilen tatmin düzeyi, çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hissetme ve hazırlıklı olma kabiliyetine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, çevre ve teknoloji kaynaklı bu değişimlerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme konusunda rekabet gücünü artırmaktadır.

Diğer bir bulguya göre, yenilikçi İKY uygulamaları alt boyutlarından sonuçların tatmininin örgütsel çeviklik alt boyutu hız üzerindeki anlamlı ve pozitif yönde etkisi ortaya çıkmıştır. Yenilikçi İKY uygulamaları konusunda örgütte oluşan farkındalık, hatta uygulamaların yürütülmesi hız yeteneğine katkıda yetersiz kalırken, uygulamalardan tatmin edici sonuçlar elde edilmesi, üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde hızlı hareket kabiliyeti oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile yenilikçi İKY uygulamalarından elde edilen tatmin edici sonuçlar, örgütlerin üretim süreçlerinde, yeni çıkan ürünlerin pazara sunulmasında ve müşteriye zamanında ürün ve hizmet dağıtımını gerçekleştirmesinde rakiplere oranla daha hızlı hareket etmesi anlamına gelmektedir.

Son olarak, yenilikçi İKY uygulamalarının örgütteki önem düzeyi, yürütülmesi ve sonuçlardan elde edilen tatmin seviyesinin esneklik üzerinde anlamlı etkisi desteklenmemiştir. Şaşırtıcı olarak değerlendirilebilecek bu sonuç, esneklik üzerinde anlamlı bir etki sağlayacağı düşünülen yenilikçi İKY uygulamalarının, aksine bir etki oluşturmadığını ortaya koymuştur. Hâlbuki katılımcıların sorulara ilişkin algı düzeyleri (Tablo 17) incelendiğinde, esneklik ile ilgili yöneltilen soruların ortalama algı düzeyi 4,16 ile birinci sıradadır. Buradan işletmelerin yeterince esnek bir üretim modeli benimsediği anlaşılmaktadır. Buna rağmen, işletmelerde yürütülen yenilikçi İKY uygulamalarının esnekliğe etkisi olmadığı, ancak farklı süreçlerin esneklik üzerinde etki oluşturduğu, bunu belirlemek için ise farklı çalışmalara ihtiyaç doğduğu söylenebilmektedir.

Sektörel Açıdan Sonuçların Değerlendirmesi

Literatür taraması sonucu bu çalışma ile birebir örtüşen başka bir çalışmaya ulaşılamamış olması sebebiyle, çalışmanın sektörde önemli bir farkındalık ve gelecek araştırmalar için ise önemli bir ön adım niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

Sektörel açıdan sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışmanın ortaya koyduğu bulguların umut verici olduğunun altı çizilmelidir. Öncelikle, katılımcıların sorulara ilişkin algı düzeyleri incelendiğinde (Tablo 17), sektör yöneticilerinin yüksek düzeyde vizyoner liderlik özellikleri taşıdığı ve firmaların yüksek derecede çeviklik yeteneklerine sahip olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanında, yenilikçi İKY uygulamaları konusunda algının yüksek olduğu ancak diğer iki değişkene göre nispeten düşük seviyede algılandığı görülmektedir.

Diğer taraftan araştırma, savunma sanayi sektörü yöneticilerinde bulunan, iletişim kurma ve risk alma özelliklerinin, yenilikçi İKY ve örgütsel çeviklik bağlamında ne kadar önemli olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile iletişim kanallarını yatay bir zeminde ve doğru kullanan, riskleri hesaplayabilen, risk alabilen ve yönetebilen liderlerin, örgütlerde çeviklik yeteneklerinin oluşmasında ve yenilikçi İKY uygulamalarından elde edilen tatmin düzeyini pozitif yönde etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sektörde liderlik yapan ya da yapacak

olan yönetici adaylarına, iletişim yeteneklerini geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunması önerilmektedir. Hiyerarşinin en aza indirildiği ve yatay bir yapıda, üstabaşının üst yönetim ile iletişim kurabileceği sistemler geliştirilmelidir. Geribildirim sistemi ile çalışanların fikirleri dikkate alınmalı, bu sayede oluşabilecek olumsuzluklara karşı proaktif bir yönetim biçimi oluşturulmalıdır. Ayrıca, firmalarda, hesaplanmış ve ölçülü risk alabilen bir kültürün oluşturulması desteklenmelidir. Çalışanlara, risk ve sorumluluk alma konusunda bağımsızlık tanınması yeni fikir, ürün ve proje gelişimi açısından önemlidir.

Savunma sanayi firmalarında yenilikçi İKY uygulamalarının, yetkinlik, cevap verme ve hız yetenekleri üzerindeki anlamlı etkisi göz önüne alındığında, çalışmaya dâhil edilen şu uygulamaların işletmelerde devam etmesi ve geliştirilmesi önerilmektedir:

- Mentorluk, tersine mentorluk gibi yetkinliği artıracak, farklı bakış açıları ve farkındalık oluşturan eğitim programları düzenlenmesi,
- Belirli görev ve işlerde gerçekleştirilen rotasyonların devam etmesi,
- Cevap verme ve hız faktörleri üzerindeki etkisi dikkate alınarak öneri sistemlerinin teşvik edilmesi,
- Motivasyonu destekleyen performansa dayalı ücretlendirme sistemi,
- Kendini geliştiren ve inisiyatif alabilen çalışanlara sahip olabilmek adına personel güçlendirme uygulamaları,
- Yeniliği teşvik etmek adına yaratıcılığa yönelik çalışmalar,
- Katılımcılığı teşvik eden takım çalışmaları,
- Sosyalleşmenin önünü açacak sosyal faaliyetlerin organize edilmesi,
- Sosyal sorumluluk duygusunun gelişimine yönelik uygulamalar.

Son olarak, çeviklik konusu, sektörde faaliyet gösteren firmaların üretim işletmeleri olması sebebi ile oldukça önemlidir. Dolayısı ile sektörde çalışan yöneticilerin, insan faktörünün önemli bir rekabet avantajı olduğunu ve insan kaynağına yapılacak yatırımların, firmalara kazandıracığı çeviklik yetenekleri üzerinden önemli avantajlar sağlayacağını göz ardı etmemeleri gerekmektedir.

İleride Gerçekleşecek Akademik Çalışmalar Açısından Değerlendirme

Öncelikle, liderlik ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların farklı kavramlar ile aracılık ilişkisi ile sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Hâlbuki günümüzün en önemli örgütsel kavramları arasında olduğu ileri sürülen liderlik ve insan kaynakları yönetimi arasındaki doğrudan ilişkiye yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır. Bunun yanında, yapılacak olan çalışmalarda, vizyonun ve dolayısı ile vizyoner liderliğin sistem olarak İKY uygulamalarından ziyade, İKY'nin belirli uygulamaları üzerinde etkisi de araştırılmaya değer niteliktedir. Ayrıca, yenilikçi İKY uygulamalarının tekil olarak örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi, hangi uygulamanın örgütsel çeviklik üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmek açısından önemlidir.

Diğer bir sorunsal, vizyoner liderlik konusunun, kendisinden önce gelen dönüşümcü ve karizmatik liderlik konularının etkisi altında kaldığıdır. Yapılan çalışmalarda, vizyoner liderliğin dönüşümcü liderlik içinde bir boyut olarak değerlendirildiği göze çarpmaktadır. Literatür bölümünde detayları ile anlatılan bu kavram karmaşasının giderildiği daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu vurgulamaya değerdir.

Örgütsel çeviklik araştırmalarında ise, çevikliğin, üretim ve bilgi sistemleri konuları üzerine yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Hâlbuki çeviklik konusu Wendler'inde (2014) vurguladığı üzere, bir işletmenin işgücünden kullandığı teknolojilere, örgüt yapısı ve süreçlerinden örgüt kültürüne kadar tüm bölüm ve işlevlerini etkileyen bir gelişim sürecidir. Diğer bir ifade ile örgüte dair tüm süreçleri etkileyen çeviklik konusunda, üretim ve bilgi sistemleri dışında kalan örgütsel süreçlerde de araştırılmasına ihtiyaç vardır.

Çalışma, maliyet ve zaman gibi unsurlar açısından sınırlandırılmış, sadece savunma sanayi firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. KOSGEB'in, 30.4.2018 tarihli yayınladığı yeni yönetmeliğe göre, yıllık 250 ve üzeri çalışan istihdam eden ve net satış hasılatı (ciro bedeli) yüz yirmi beş milyon TL olan işletmeler büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmiştir (KOSGEB, 2018). Araştırmada, beyaz yaka çalışanlar ve takım liderleri hedef alınmıştır. Değişik statü ve unvandaki kadın ve

erkek işgörenlerin farklı tarzda bir davranış sergileyebilecekleri ihmal edilmiş, cinsiyet ve yönetim düzeyleri etkisinin sabit olduğu varsayılmıştır. Araştırmaya katılanların farklı kültürel özelliklere sahip olmalarının ölçülen değişkenler açısından önemli bir etki doğurmayacağı varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmaya katılanların zekâ seviyelerindeki farklılıkların araştırma bulgularını ve ölçülen değişkenleri olumsuz etkilemeyeceği varsayımı yapılmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği firmaların isimleri ve istihdam rakamları stratejik öneme sahip olmaları sebebi ile Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında gizli tutulmuştur.

Son olarak, bu araştırma, vizyoner liderlik, yenilikçi İKY uygulamaları ve örgütsel çeviklik konularını, savunma sanayi firmaları özelinde ele almıştır. İleri de gerçekleşecek araştırmaların, farklı sektörlerde yürütülmesi sonuçlar bakımından veri setini zenginleştirecektir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, H. (2009). Major Challenges to The Effective Management of Human Resource Training and Development Activities. *The Journal of International Social Research* (2), 11–21.
- Acar, P. ve Acar, Z. (2019). Core Vision, Strategic Vision and Visionary Leadership: A Qualitative Field Study by Mintzberg Typology. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 6(3), 175-184.
- Agarwala, T. (2003). Innovative Human Resource Practices And Organizational Commitment: An Empirical Investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197.
- Ahmad, A. ve Chopra, O. P. (2004). *Passion to Win*. New Delhi: Excel Books.
- Akalın, Ş. H. (2007). Innovation, İnovasyon: Yenileşim. *Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, 93(666), 483-486.
- Akkaya, B. (2017). Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaların Üzerine Bir Araştırma. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Doktora Tezi*.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Aman, Q., Noreen, T., Khan, I., Ali, R. ve Yasin, A. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices on Innovative Ability of Employees Moderated by Organizational Culture. *International Journal of Organizational Leadership*(7), 426-43.
- Analoui, F. (2007). *Strategic Human Resource Management*. U.K.: International Thomson Business Press.
- Anca-Ioana, M. (2019). A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics. *Economic Sciences*(1), 335-341.
- Archbald, D. (2013). Vision and Leadership: Problem-Based Learning as a Teaching Tool. *Journal of Leadership Education*, 12(2), 136–147.

- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N. ve Habib, B. (2013). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3), 87-96.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, P. J., Knippenberg, D. V. ve Groenen, P. J. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Athamneh, S. (2018). HR Planning for Crisis Managament. IntechOpen içinde, *Human Resource Planning for the 21st Century*. 10.5772/intechopen.75233.
- Azizsafaei, F. (2016). The Role Of Human Resource Management In Achieving Organisational Agility. *Birmingham City University, Business School, Ph.D Thesis*, www.proquest.com adresinden alınmıştır.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. ve Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health Res Perspect*, 7(3), 190-196.
- Băjenaru, L., Borozan, A. M., Tomescu, M. ve Savu, D. (2014). Sistem Interactiv De Evaluaire A Agilității Unei Întreprinderi Virtuale. *Conferinta Nationala de Interactiune Om-Calculator – RoCHI* , 109-112.
- Bareket, G. A. (2012). Visionary Leadership in Business Schools: An Institutional Framework. *Journal of Management Development*, 31(4), 431-440.
- Bartram, T. (2011). Employee Management Systems and Organizational Contexts: A Population Ecology Approach. *Management Research Review*, 34(6), 663 - 677.
- Barzegar, M., Afzal, E., Tabibi, S. ve Delgoshaei, B. (2012). Research Article: Relationship Between Leadership Behavior, Quality of Work Life and Human Resources Productivity: Data from Iran. *International Journal Hospital Research*, 1(1), 1-13.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Bevond Expectation*. New York: Harpercollins.

- Bataineh, M. T. ve Saleh, A. A. (2021). The Effect of Visionary Leadership on Employee's Innovation in King Abdullah University Hospital, Jordan. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(2), 448-459.
- Baum, J. R., Locke, E. A. ve Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1994). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bertin, L. (2002, 10 24). *The Observer: Agile Is As Agile Does*. 01 30, 2021 tarihinde www.informationweek.com:https://www.informationweek.com/the-observer-agile-is-as-agile-does/d/d-id/1016654 adresinden alındı
- Bilevičienė, T., Bilevičiūtė, E. ve Paražinskaitė, G. (2015). Innovative Trends in Human Resources Management. *Economics and Sociology*, 8(4), 94-109.
- Billor, W. L. (1994). The Relationship of Visionary Leadership and Organizational Climate Between Elementary School Principals and Business Managers. *The Faculty of Educational Leadership and Policy Analysis East Tennessee State University, Ph.D Thesis*, 30-31.
- Bingham, S. (2020). How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times. *Harvard Business Review*. 12 12, 2020 tarihinde <https://hbr.org/2020/08/how-hr-leaders-can-adapt-to-uncertain-times> adresinden alındı
- Boer, H. ve During, W. E. (2001). Innovation. What Innovation? A Comparison Between Product, Process and Organisational Innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1), 83-107.
- Bolwijn, P. T. ve Kumpe, T. (1990). Manufacturing In The 1990s - Productivity Flexibility And Innovation. *Long Range Planning*, 23(4), 44-51.
- Bondarouk, T. V. ve Furtmueller, E. (2012). Electronic Human Resource Management: Four Decades of Empirical Evidence. *In the Best Paper Proceedings of the Academy of Management Meeting* .

- Bondarouk, T., Looise, J. K. ve Lempink, B. (2009). Framing The Implementation Of HRM Innovation: HR Professionals vs Line Managers in a Construction Company. *Personnel Review*, 38(5), 472-491.
- Bos-Nehles, A. C. ve Veenendaal, A. A. (2017). Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior: The Moderating Effect of An Innovative Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 2661-2683.
- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The “Strength” of The HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M. ve Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*,. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Broekel, T. ve Boschma, R. (2011). Aviation, Space or Aerospace? Exploring The Knowledge Networks of two Industries in The Netherlands. *European Planning Studies*, 19(7), 1208.
- Brown, J. L. ve Agnew, N. M. (1982). Corporate Agility. *Business Horizons*, March-April, 29-33.
- Brown, K. ve Anfara, V. (2003). Paving The Way For Change: Visionary Leadership in Action at The Middle Level. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87(16), 16-34.
- Budak, G., Güler, D., Türkyılmaz, I. ve Kılıçaslan, S. (2011). Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atikliğin Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), 241-258.
- Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim için Vizyoner Liderliği Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29 - 47.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(32), 470-483.

- Carton, A. M., Murphy, C. ve Clark, J. R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric about Ultimate Goals Influences Performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1-54.
- Cattell, R. (1978). *The Scientific Use Of Factor Analysis*. New York: Plenum.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve 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. ve 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. ve Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976–997.
- Chandy, R. K. ve Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role in Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.
- Cheema, S., Akram, A. ve Javed, F. (2015). Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), 140-150.
- Chew, I. K. ve Chong, P. (1999). Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1031-1045.
- Choo, H. G. (2007). Leadership and the Workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 104-114.
- Collins, J. C. ve Porras, J. I. (1989). Making Impossible Dreams Come True. *Stanford Business School Magazine*, 57(1), 12-19.
- Comrey, A. ve Lee, H. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind The Mystique Of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Conley, D. T. (1996). *Are You Ready to Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Cordry, D. L. (2005). Pathways to Success: An Empirical Study of The Relationship Between Visionary Leadership, Gender, and Position Level. *California School of Organizational Studies, Ph.D Thesis*, 11-37.
- Crocitto, M. ve Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Daft, L. R. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando: Dryden Press.
- De Leede, J. (1997). Bottom-Up Innovation. On The Contribution of Semi-Autonomous Work Groups to Product and Process Innovation. *University of Twente - Ph.D-thesis*,.
- De Leede, J. ve Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards An Integrated Framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108–117.
- Değirmenci, C. H. (2012). *21'nci Yüzyılda Liderlik ve İş Dünyası*. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık.
- Dehgani, R. ve Navimipour, N. J. (2019). The Impact of Information Technology and Communication Systems on the Agility of Supply Chain Management Systems. *Kybernetes*, 48(10), 2217-2236.
- Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler için Önemi. *Kocatepe İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 114- 125.
- Dhammika, K. S. (2014). Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference. *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*. Dubai: ME14 DUBAI Conference .
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. .
- D'Intino, S. R., Boyles, T., Neck, C. P. ve Hall, J. R. (2008). Visionary Entrepreneurial Leadership in The Aircraft Industry: The Boeing Company Legacy. *Journal of Management History*, 14(1), 39-54.

- Douglas, A., Burtis, J. O. ve Pond-Burtis, L. K. (2001). Myth and Leadership Vision: Rhetorical Manifestations of Cultural Force. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 55-69.
- Dubey, R. ve Gunasekaran, A. (2014). Agile Manufacturing: Framework and Its Empirical Validation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 76(9-12), 1-12.
- Dubey, S. ve Gupta, B. (2019). Innovative Human Resource Practices in Indian Banks: A Study from HR Manager's Perspective. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(1), 195-203.
- Dunn, D. S. ve Mannes, S. (2001). *Statistics and Data Analysis for the Behavioral Sciences Study Guide Edition*. US: McGraw-Hill College; Study Guide edition.
- Dwivedi, R. S. (2006). Visionary Leadership: A Case Study of Dr. A.P.J. Abdul Kalam. *The Journal of Business Perspective*, 10(3), 11-21.
- Dyer, L. ve Shafer, R. A. (1998). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. (CAHRS Working Paper #98-12). Ithaca, NY: Cornell University School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Dyer, L. ve Shafer, R. A. (2003). Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People. (CAHRS Working Paper #03-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor, 1-39.
- Eceral, T. Ö. (2017). Türk Savunma ve Havacılık Sanayisinin Küresel Ulusal ve Yerel Dinamikleri: Ankara Örneği. *Akademik Bakış*, 11(21), 87-106.
- Elenkov, D. S., Judge, W. ve Peter, W. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, 26, 665–682.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Eroğlu, F. (2016). Hizmetkâr Liderlik Davranışı, Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Yönetim İnovasyonu Arasındaki

- İlişkilerin İncelenmesi: Ampirik Bir Çalışma. *Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Ersöz, F. ve Ersöz, T. (2020). *İstatistik I* (5 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Evans, P., Pucik, V. ve Barsoux, J. P. (2002). *The Global Challenge*. . New York: McGraw-Hill.
- Evans, W. R. ve Davis, W. D. (2005). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), 758-775.
- Everitt, B. (1975). Multivariate Analysis: The Need for Data, and Other Problems. *British Journal of Psychiatry*, 126, 237-240.
- Farndale, E., Horak, S., Phillips, J. ve Beamond, M. (2019). Facing Complexity, Crisis, and Risk: Opportunities and Challenges in International Human Resource Management. *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 1-6.
- Fechter, F. W. ve Horowitz, B. R. (1991). Visionary Leadership Needed by All Managers. *Industrial Management*, 2-5.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. ve Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Forsythe, C. (1997). Human Factors in Agile Manufacturing: A Brief Overview with Emphasis on Communications and Information Infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 7(1), 3-10.
- Foster, R. D. ve Akdere, M. (2007). Effective Organizational Vision: Implications for Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.
- Francalanci, C. ve Morabito, V. (2008). IS Integration and Business Performance: The Mediation Effect of Organizational Absorptive Capacity in SMEs. *Journal of Information Technology*, 23, 297–312.
- Friedman, H. H. (2020). Organizational Agility, Visionary Leadership in the Age of VUCA. *Brooklyn College of the City University of New York*, 1-35. doi:<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3728372>

- Gagel, G. (2018). The Effects Of Leadership Behaviors On Organization Agility: A Quantitative Study Of 126 U.S.-Based Business Units. *Colorado State University, School of Education, Ph.D. Thesis*.
- Galanaki, E. ve Panayotopoulou, L. (2009). Adoption and Success of E-HRM in European Firms. T. T. Coronas, & M. A. Oliva içinde, *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* (s. 24). New York: Information Science Reference.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423.
- Ghareeb, A. E. ve Medabsh, A. B. (2019). The Impact Of Human Resources Management Strategy on Organizational Competencies Development. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2299-2307.
- Girisha, M. C. ve Nagendrababu, K. (2019). E- Human Resource Management (E-HRM): A Growing Role In Organizations. *International Journal of Management Studies*, 6(1), 98-104.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. *Long Range Planning*(29), 131-135.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 82-83.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O. ve Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic Human Resource Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Greer, L. L. ve Homan, A. C. (2012). Tainted Visions: The Effect of Visionary Leader Behaviors and Leader Categorization Tendencies on the Financial Performance of Ethnically Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 203–213.

- Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A Framework For Research And Development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87–105.
- Gupta, A. K. ve Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları. İstanbul: Hiperlink Yayıncılık.
- Güven, T. (2000). Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü . *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Güzel, D. (2013). İmalatçı KOBİ'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15(1), 183-197.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (2009). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. ve Staude, G. (2001). *Management*. Oxford: University Press.
- Herminingsih, A. (2015). Building Employees' Engagement through Leadership, Human Resources Management Practices and Organizational Culture. *Journal of Business and Economics*, 6(9), 1613-1620.
- Hinkin, T. R. ve Tracey, J. B. (2010). What Makes It So Great?: An Analysis of Human Resources Practices Among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170.
- Holton, E. F. ve Burnett, M. F. (2005). The Basic Quantitative Research. R. A. Swanson, ve E. F. Holton içinde, *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry* (s. 31-32). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143.
- Hunter, R. H. (1999). The "New HR" and The New HR Consultant: Developing Human Resource Consultants at Andersen Consulting. *Human Resource Management*, 38(2), 147-153.

- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–872.
- Huselid, M. A. (2015). Human Resource Department Effectiveness. *Human Resource Management*(5), 1-3.
- Ichniowski, C. ve Shaw, K. (1995). Old Dogs and New Tricks: Determinants of The Adoption of Productivity-Enhancing Work Practices. *Brookings papers on Economic Activity*, 1 -65.
- Institute, I. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*. Bethlehem, PA: Lehigh University.
- Irfan, M., Wang, M. ve Akhtar, N. (2019). Impact of IT Capabilities on Supply Chain Capabilities and Organizational Agility: A Dynamic Capability View. *Operations Management Research volume 12, pages, 12*, 113–128.
- İspir, İ. ve Yeşil, S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 15(58), 190-209.
- Jackson, M. ve Johansson, C. (2003). An Agility Analysis from A Production System Perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488.
- Jain, H., Mathew, M. ve Bed, A. (2012). HRM Innovations by Indian and Foreign MNCs Operating in India: A Survey of HR Professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1006–1018.
- Jajja, M. S., Chatha, K. A. ve 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.
- Jean Lee, S. K. (1992). Quantitative versus Qualitative Research Methods—Two Approaches to Organisation Studies. *Asia Pacific Journal of Management*, 9(1), 87-94.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. ve Winkler, A. L. (2012). Clarifying The Construct of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management to Employee Performance. *Human Resource Management Review*(22), 73–85.

- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and Human Resource Management Fit: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 25(4), 364-381.
- Joseph, C. R. ve Ezzedeen, R. S. (2008). *E-Government and E-HRM in The Public Sector: In Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York: Hersley.
- Joy, M. (2018). Are You a Visionary Leader? *Pallikkutam*, 52-54.
- Joy, M. M. (2016). A Study on the Impact of Innovative Human Resource Practices on Job Satisfaction of Employees Working in Information Technology Sector. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 3(12), 26-30.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (2 b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyoncu, K. (2008). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Yeterlilikleri*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kantabutra, S. (2006). Relating Vision-based Leadership to Sustainable Business Performance: A Thai Perspective. *Leadership Review*(6), 37-53.
- Kantabutra, S. (2008). What Do We Know About Vision? *Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-38.
- Kantabutra, S. ve Avery, G. C. (2006). Follower Effects in The Visionary Leadership Process. *Journal of Business & Economics Research*, 4(5), 57-66.
- Kantabutra, S. ve Avery, G. C. (2010). The Power of Vision: Statements That Resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Kearney, E., Shemla, M., Knippenberg, D. ve Scholz, F. A. (2019). A Paradox Perspective on The Interactive Effects of Visionary and Empowering Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 20-30.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D. ve Scholz, F. A. (2019). A Paradox Perspective on The Interactive Effects of Visionary and Empowering

- Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(155), 20-30.
- Kehoe, R. R. ve Wright, P. M. (2013). The Impact of High Performance HR Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391.
- Khatri, N., Alvin, N. H. ve Lee, T. H. (2001). The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study. *Asia Pacific Journal of Management*(18), 373–393.
- Khoiri, M. (2020). Visionary Leadership on Transforming Organizational Change in the Era of Disruption. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 490-495.
- Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri Örneği. *Sosyo Ekonomi*(2), 215-241.
- Kim, M. J. ve 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.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1999). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36–51.
- Kline, P. (1994). *An Easy Guide To Factor Analysis*. New York: Routledge.
- Kloutsiniotis, P. V. Ve Mihail, D. M. (2017). Linking Innovative Human Resource Practices, Employee Attitudes and Intention to Leave in Healthcare Services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53.
- Kochunski, J. T. ve Ruse, D. H. (1996). Designing a Competency-Based Human Resource Organization. *Human Resource Management*, 35(1), 19-33.
- Koçyiğit, Y. ve Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs. *Macrothink Institute - Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.

- KOSGEB. (2018). Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. Ankara.
- Kossek, E. E. (1987). Human Resources Management Innovation. *Human Resource Management*, 26(1), 71-92.
- Koster, F. (2019). Innovative HRM. A Review of the Literature. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2). Kasım 2020 tarihinde https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242019000200097 adresinden alındı
- Koster, F. ve Benda, L. (2020). Innovative Human Resource Management: Measurement, Determinants and Outcomes. *International Journal of Innovation*, 12(3), 287-302.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumar, M. S. ve Archana, P. (2017). Innovative Human Resource Practices: Literature Review And Related Issues. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6417-6430.
- Lankhorst, M. M. (2012). *Agile Service Development: Combining Adaptive Methods and Flexible Solutions*. . Berlin: Springer.
- Lankhorst, M. M. ve Gils, B. (2015). Building Agile Enterprises: A Model-Based Approach to Rapid Realization of Business Value. D. Simon, & C. Schmidt içinde, *Business Architecture Management: Architecting the Business for Consistency and Alignment* (s. 205-225). Frankfurt: Springer.
- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P. ve Miesing, P. (1995). Structure and Meaning Of Organizational Vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769.
- Lashway, L. (1997). Visionary Leadership. *ERIC Digest*, 110, 1-5.
- Latham, L. J. (2014). Organizational Agility: Exploring Impact of Adoption on Team Performance from the Human Resource Perspective. *Capella University, School of Business and Technology, Ph.D Thesis*.

- Laursen, K. ve Foss, N. J. (2003). New Human Resource Management Practices. Complementarities and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*(27), 243-26.
- Lee, P. (2015). A Study of Human Resources Practices within Agile Organizations. *Pepperdine University, School of Business and Management, Master Thesis*.
- Lin, C. T., Chiu, H. ve Tseng, Y. H. (2006). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *International Journal of Production Economics*(101), 353–368.
- Lissack, M. ve Roos, J. (2001). Be Coherent, Not Visionary. *Long Range Planning*, 34(1), 53-70.
- Liu-Chi, N. (1998). Determinants of Innovative Human Resource Practices and Systems. *The Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota, Ph.D Thesis*.
- Looise, J. K. ve Riemsdijk, M. V. (2004). Innovating Organisations and HRM: A Conceptual Framework. *Management Revue*, 15(3), 277-287.
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.
- Luhrmann, T. ve Eberl, P. (2007). Leadership and Identity Construction: Reframing The Leader Follower Interaction from an Identity Theory Perspective. *Leadership*, 3(1), 115-127.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in The World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Macky, K. ve Boxall, P. (2007). The Relationship Between "High-Performance Work Practices" and Employee Attitudes: An Investigation of Additive and Interaction Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Maladzhi, W. R., Yan, B. ve Makinde, O. D. (2012). Creating Innovation Culture through Visionary Leadership in Small Medium Enterprises . *Proceedings of the 2012 IEEE IEEM*, 1170-1174.

- Manning, T. ve Robertson, B. (2002). The Dynamic Leader – Leadership Development Beyond The Visionary Leader. *Industrial and Commercial Training*, 34(4), 137 - 143.
- Martín, B. I., Puig, V. R., Tena, A. E. ve Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Martin, I. B. ve Puig, V. R. (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*,, 52(5), 645–674.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. ve Wisse, B. (2020). Envisioning Innovation: Does Visionary Leadership Engender Team Innovative Performance through Goal Alignment? *Creativity and Innovation Management*, 29(1), 33-48.
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Mathiyakalan, S., Ashrafi, N., Zhang, W., Waage, F., Kuilboer, J. P. ve Heimann, D. (2005). Defining Business Agility: An Exploratory Study. *In Proceedings of the 16th Information Resources Management Conference*, . San Diego, CA: May 15–18.
- Matuska, E. (2010). The Need for Innovative Human Resources Management Practices After Economic Crisis. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4(2), 1-15.
- Maxwell, J. C. (2007). *360 Derece Liderlik*. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 118-131.
- Meade, L. M. ve Sarkis, J. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*, 37(2), 241-261.
- Meilich, O. (1997). The Flexibility-Efficiency Debate: Review and Theoretical Framework . *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston*.

- Melian-Alzola, L., Dominguez-Falcon, C. ve Martin-Santana, J. D. (2020). The Role Of The Human Dimension In Organizational Agility: An Empirical Study In Intensive Care Units. *Personnel Review*, 49(9), 1945-1964.
- Mellam, A. C., Rao, P. S. ve Mellam, B. T. (2015). The Effects of Traditional and Modern Human Resource Management Practices on Employee Performance in Business Organisations in Papua New Guinea. *Universal Journal of Management*, 3(10), 389-394.
- Mirze, K. ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mishra, A. (2009). E-HRM Challenges and Opportunities. T. T. Coronas ve M. A. Oliva içinde, *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* (s. 286). New York: Information Science Reference.
- Mishra, S., Mahapatra, S. S. ve Datta, S. (2014). Agility Evaluation in Fuzzy Context: Influence of Decision-Makers' Risk Bearing Attitude. *Benchmarking: An International Journal*, 21(6), 1084-1119.
- Mitchinson, A. ve Morris, R. (2014). Learning About Learning Agility. *White Paper, Center for Creative Leadership*, 1-18.
- Muduli, A. (2015). High Performance Work System, HRD Climate and Organisational Performance: An Empirical Study. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 239-257.
- Muduli, A. (2016). Exploring The Facilitators and Mediators of Workforce Agility: An Empirical Study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586.
- Muduli, A. (2017). Workforce Agility: Examining The Role Of Organizational Practices And Psychological Empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313–351.
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N. ve Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business Sustainability. *MDPI, Open Access Journal*, 12(9), 1-14.

- Murphy, G. D. ve Southey, G. (2003). High Performance Work Practices: Perceived Determinants of Adoption and The Role of The HR Practitioner. *Personnel Review*, 32(1), 73 - 92.
- Najrani, M. (2016). The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility. *Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, Ph.D Thesis*, 91.
- Nambisan, S. (2002). Designing Virtual Customer Environment for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating A Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Newell, S., Wagner, E. ve David, G. (2007). *Clumsy Information Systems: A Critical Review of Enterprise System in Agile Information Systems: Conceptualization, Construction and Management*. (K. C. Desouza, Dü.) Oxford, England: Butterworth-Heinemann.
- NG, I. ve Maki, D. (1994). Trade Union Influence on Human Resource Management Practices. *Industrial Relations*, 31(1), 121-135.
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology* (2021),, 24(e2), 1–6.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory (2nd Ed.)*. New York : McGraw-Hill.
- Nwankwo, S. ve Richardson, B. (1996). Quality Management through Visionary Leadership. *Managing Service Quality*, 6(4), 44–47.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (4 b.). Luxembourg: Paris/Eurostat.
- Oladapo, V. ve Onyeaso, G. (2013). An Empirical Investigation of Sub-Dimensions of High Performance Work Systems that Predict Organizational Innovation. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6(1), 67-79.

- Oosterhout, M. V., Waarts, E. ve Hillegersberg, J. V. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.
- Osborne, C. (2008). *Leadership*. New York: Dorling Kindersley Limited.
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Özeroglu, E. ve Koçyiğit, Y. (2020). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çeviklik: Vizyoner Liderliğin Rolü. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(1), 13-22.
- Panda, S. ve Rath, S. K. (2017). The Effect of Human IT Capability on Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800-820.
- Park, Y. K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies . *University of Southern California, Business Administration, Ph. D Thesis*, 27-29.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, . Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Pelenk, S. E. (2016). Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Odaklı Bir Kültür Oluşturmadaki Rolü Bağlamında İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Pettigrew, A. M., Arthur, M. B. ve Hendry, C. (1990). *Training and Human Resource Management in Small to Medium Sized Enterprises: A Critical Review of The Literature and A Model for Future Research*. Moorfoot, England: Training Agency.

- Phuong, T. T., Molla, A. ve Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W. ve Sumarsono, R. B. (2019). Visionary Leadership in Total Quality Management: Efforts to Improve the Quality of Education in the Industrial Revolution 4.0. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 381, 202-206.
- Prince, J. ve Kay, J. M. (2003). Combining Lean and Agile Characteristics: Creation of Virtual Groups by Enhanced Production Flow Analysis. *International Journal of Production Economics*, 85(3), 305-318.
- Quaosar, G. M. (2017). Determinants of the Adoption of Human Resources Information Systems in a Developing Country: An Empirical Study. *The International Technology Management Review*, 6(3), 82-93.
- Quarles, N. L. (2001). Visionary Leadership: The Importance in The Public Sector From The Perspective of City Manager. *Western Michigan University, School of Public Affairs and Administration, Ph.D Thesis*.
- Raeisi, N. ve 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.
- Ramirez, J., Madero, S. ve Muñiz, C. (2016). The Impact Oof Narcoterrorism on HRM Systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2202-2232.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Redman, T. ve Allen, P. (1993). The Use of HRM Consultants: Evidence from Manufacturing Companies in the North-East of England. *Personnel Review*, 22(2), 39-54.
- Reed, K. ve Blunsdon, B. (1998). Organizational Flexibility in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477.

- Richards, C. (1996). Agile Manufacturing: Beyond Lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60-64.
- Riesenmy, K. R. (2008). The Moderating Role of Follower Identification in the Relationship Between Leader and Follower Visionary Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 62-77.
- Roberts, N. ve Grover, V. (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate A Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–269.
- Roper, S. ve Love, J. (2004). The Organization of Innovation: Collaboration, Cooperation and Multi-Functional Groups in UK and German Manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 28(3), 1-18.
- Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Ruël, H. J., Bondarouk, T. ve Looise, J. C. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation an Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Sablok, G., Bartram, T., Stanton, P., Burgess, J. ve McDonnell, A. (2013). The Impact Of Union Presence and Strategic Human Resource Management on Employee Voice in Multinational Enterprises in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 621–639.
- Saha, N., Gregar, A. ve Sáha, P. (2017). Organizational Agility And HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms'competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323-334.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A. ve Ali, M. (2011). Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(4), 658-675.

- SASAD. (2018). *Performans Raporu*. Ankara: Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçıları Derneği.
- SASAD. (2018). *Türk Savunma ve Havacılık Sanayii 2018 Yılı Performansına Genel Bakış - Büyük Ölçekli*. Ankara: SASAD.
- Sashkin, M. (1986). True Vision in Leadership. *Training and Development Journal*, 40(5), 58-61.
- Sashkin, M. (1987). A New Vision of Leadership. *Journal of Management Development*, 6(4), 19 - 28.
- Sashkin, M. (1988). The Visionary Leader . J. A. Conger ve R. N. Kanungo içinde, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (s. 120-133). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1996). *Visionary Leader Assessment Trainers Guide*. Human Resource Development Pr.
- Sayım, K. Z. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Yenilikçilik': Çokuluslu Amerikan Şirketlerinin Türkiye'deki Politika ve Uygulamaları. *ODTÜ Gelişme Dergisi*(35), 281-314.
- Saylam, A. ve Leblebici, D. N. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimindeki Eğilimler, Eğilimlerin İtici Güçleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(1), 187-204.
- Senge, P. M. (1991). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Double day.
- Seo, D. ve La Paz, A. I. (2008). Exploring The Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Serafimovska, H. ve Popovski, V. (2017). The Management of Human Resources As a Key Imperative for Increasing The Innovation of Enterprises in The Republic of Macedonia. *Economic Development*(3), 121- 131.
- Sezer, Ö. ve Ak, M. (2017). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 205-226.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. ve Ericksen, J. (2001). Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Human Resource Management*, 40(3), 197-211.

- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7–22.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice: Application of A Methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Sharma, D. ve Khera, S. N. (2019). Substantiation of the Impact of Innovative Human Resource Management Practices (IHRPs) on Employee Commitment and Turnover Intention in Indian Life Insurance Sector. *The Journal of Insurance Institute of India*, 74-93.
- Shaw, K. (2006). The Value of Innovative Human Resource Management Practices. E. E. Lawler, & J. O'Toole içinde, *America at Work: Choices and Challenges* (s. 227). New York: PALGRAVE MACMILLAN™.
- Sherehiy, B. ve Karwowski, W. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44, 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, And Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
- Shipton, H., Wets, M. A., Dawson, J., Birdi, K. ve Patterson, M. (2006). HRM as Predictor of Innovation. *Human Resources Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Soliman, F. (2011a). Could One Transformational Leader Convert The Organisation from Knowledge Based into Learning Organization, Then into Innovation? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 7(12), 1352-1361.
- Soliman, F. (2011b). Modelling The Role of Human Resource Management in The Innovation Chain. *International Employment Relations Review*, 17(2), 1-20.
- Som, A. (2006). Brancing for MNC Competition through Innovative H.R.M. Practices: The Way Ahead for Indian Firms. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 202-237.

- Som, A. (2007). What Drives Adoption of Innovative SHRM Practices in Indian Organizations? *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 808–828.
- Som, A. (2008). Innovative Human Resource Management and Corporate Performance in The Context of Economic Liberalization in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1278–1297.
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H. ve Malloy, R. L. (2006). Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers. *Harvard Business Review*, 72-82.
- Stam, D., Lord, R. G., van Knippenberg, D. ve Wisse, B. (2014). An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172-1194.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
- Sucu, M. (2018). Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Arel Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Sumukadas, N. ve Sawhney, R. (2004). Workforce Agility Through Employee Involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011-1021.
- Suranga, J. M. (2014). Importance of Corporate Vision. *Proceedings of the HR Conference*, 1(1), 34-40.
- Tağ, M. N. (2011). Vizyon Geliştirme. T. T. Turaboğlu içinde, *İşletmecilikte Güncel Konular* (s. 275-304). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tahmasebifard, H., Zangoueinezhad, A. ve Jafari, P. (2017). The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Agility Capability. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 7(2), 137-156.
- Tallon, P. P. (2008). Inside the Adaptive Enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility. *Journal of Information Technology Management*, 9(1), 21–36.

- Tannenbaum, S. I. ve Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The Relationship between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. *Group & Organization Management*, 19(2), 171-202.
- Tanova, C. ve Nadiri, H. (2005). Recruitment and Training Policies and Practices. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), 694 - 711.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. ve Colvin, K. (2014). Visionary leadership and Its Relationship to Organizational Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583.
- Taymaz, E. (2016, Ağustos 17). *Yenilik Kavramı ve Yenilik Politikaları*. <http://users.metu.edu.tr: http://users.metu.edu.tr/etaymaz/papers/yenilik-kavrami.html> adresinden alındı
- Teague, P. ve Roche, W. K. (2014). Recessionary Bundles: HR Practices in the Irish Economic Crisis. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 176–192.
- Teece, D., Peteraf, M. ve 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. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tellis, G. J. ve Golder, P. N. (1996). First to Market, First to Fail? The Real Cause of Enduring Market Leadership. *Sloan Management Review*, 37(2), 65-75.
- Thomson, S. B., Ouedraogo, N., Horbay, M. ve Khan, M. A. (2021). Effectiveness of Human Resource Management Practices in Developing Countries: A Case Study on Recruitment Practices. *Bangladesh Journal of Public Administration*, 29(2), 116-139.
- Tseng, Y. H. ve Lin, C. T. (2011). Enhancing Enterprise Agility by Deploying Agile Drivers, Capabilities and Providers. *Information Sciences*, 181, 3693–3708.
- Ulrich, D. ve Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178.
- Ülger, G. E. (2017). İşe Alma Sürecinde Yeni Eğilimler: İngiliz Kamu Personel Sistemi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1645-1660.
- Van der Voet, J. ve Steijn, B. (2020). Team Innovation through Collaboration: How Visionary Leadership Spurs Innovation via Team Cohesion. *Public Management Review*, 1-20.
- Van Knippenberg, D. ve Stam, D. (2014). Visionary Leadership. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 1-34.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463 – 472.
- Vas, E. G. (2014). Innovative HR Practices: For Revival and Survival during Economic Slowdown. *Journal of Business and Management*, 50-56.
- Venus, M., Stam, D. ve Knippenberg, D. (2018). Visions of Change as Visions of Continuity. *Academy of Management Journal*, 62(3), doi: 10.5465/amj.2015.1196.
- Voet, V. J. ve Steijn, B. (2020). Team Innovation through Collaboration: How Visionary Leadership Spurs Innovation via Team Cohesion. *Public Management Review*, 1-20.
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N. ve Majeed, A. (2019). How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(621), 1-21.
- Walt, J. L., Kroon, J. ve Fourie, B. J. (2004). The Importance of a Vision and Mission for Small, Medium-Sized and Large Businesses. *SAJEMS*, 7(2), 206-220.
- Wanasida, A. S., Benarto, I. ve 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), 760-

775.

[https://adri-](https://adri-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/408/244)

[journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/408/244](https://adri-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/408/244) adresinden
alındı

- Watson, R. (2015). Quantitative Research: Nursing Standard. *Art & science research series*, 29(31), 44-48.
- Weill, P., Subramani, M. ve Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 57–65.
- Wendler, R. (2013). The Structure of Agility from Different Perspectives. *Proceedings of the 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* , 1165–1172.
- Wendler, R. (2014). Development of The Organizational Agility Maturity Model. In Computer Science and Information Systems (FedCSIS. *2014 Federated Conference* (s. 1197-1206). IEEE.
- Westley, F. ve Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* ,, 10, 17-32.
- White, R. P. ve Hodgson, P. (2002). The Many Facets of Leadership. M. Goldsmith, V. Govindarajan, B. Kaye, ve A. A. Vicere içinde, *The Newest Leadership Skills*. Delhi: Pearson Education.
- Wilhelm, W. (1996). *Learning from Past Leaders*. (F. Hesselbein, M. Goldsmith, ve R. Beckhard, Dü) San Francisco: Jossey-Bass.
- Williams, T., Worley, C. G. ve Lawler, E. E. (2013). The Agility Factor. *Strategy + Business*., Nisan 15.
- Wolfe, R. A. (1995). Human Resource Management Innovations: Determinants of Their Adoption and Implementation. *Human Resource Management*, 34(2), 313-327.
- Wolfe, R., Wright, P. M. ve Smart, D. L. (2006). Radical HRM Innovation and Competitive Advantage: The Moneyball Story. *Human Resource Management*, 45(1), 111- 145.
- Worley, C. G. ve Lawler, E. E. (2010). Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204.
- Wu, N., Bacon, N. ve Hoque, K. (2014). The Adoption of High Performance Work Practices in Small Businesses: The Influence of Markets, Business

- Characteristics and HR Expertise. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149–1169.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z. ve Xu, W. (2017). Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model. *Personnel Review*, 46(7), 1335-1357.
- Yamamoto, T. G. ve Ozbek, A. (2008). *E-HRM as a Reality in Virtual World*. In: *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York: Hersley.
- Yang, C. ve Liu, H. M. (2012). Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yang, J. ve Lew, J. Y. (2020). Implementing Sustainable Human Resources Practices: Leadership Style Matters. *Sustainability*, 12(5), 1-17.
- Yeyrek, M. (2018). Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Doktora Tezi*.
- Yılmaz, E. (2014). Liderlik ve Liderlik Kuramları. M. Çelikten ve M. Özbaş içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 137-157). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Ylimaki, R. M. (2006). Toward a New Conceptualization of Vision in the Work of Educational Leaders: Cases of the Visionary Archetype. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 620-651.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. J. ve Sinha, K. K. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of production economics*, 62, 33-43.
- Zagelmeyer, S. ve Gollan, P. J. (2012). Exploring Terra Incognita: Preliminary Reflections on The Impact of The Global Financial Crisis Upon Human

- Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3287-3294.
- Zahavi, O. C., Carmeli, A. ve Arazy, O. (2016). The Influence of CEOs' Visionary Innovation Leadership on the Performance of High-Technology Ventures: The Mediating Roles of Connectivity and Knowledge Integration. *Product Development & Management Association*, 33(3), 356-376.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I. ve Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*(42), 829–839.
- Zanjirchi, S. M., Jalilian, N. ve Mirhoseini, A. (2017). Risk-Agility Interactive Model: A New Look at Agility Drivers. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 690-711.
- Zhang, M., Fan, D. D. ve Zhu, C. J. (2014). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics*(120), 423–435.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility In Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496-512.
- Zheng, C., O'Neill, G. ve Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME Performance through Innovative HR Practices. *Personnel Review*, 38(2), 175-194.
- Zhou, L., Zhao, S., Tian, F., Zhang, X. ve Chen, S. (2018). Visionary Leadership and Employee Creativity in China. *International Journal of Manpower*, 39(1), 93-105.
- Zhou, Y., Hong, Y. ve Liu, J. (2013). _Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263–288.
- Zhu, W., Chew, I. K. ve Spangler, W. D. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

Žitkienė, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model.
Montenegrin Journal of Economics, 14(2), 115-129.



EKLER

EK.1 ÜST YAZI

Anket uygulanacak olan firmalara verilecek talep ve bilgilendirme üst yazı örneği

Sayın katılımcı,

Bu araştırma formu sizlere İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Doktora Programında Prof. Dr. Beliz ÜLGEN danışmanlığında yürütülen “Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli Doktora Tezi kapsamında iletilmektedir. Siz değerli katılımcının yaklaşık 15-20 dakikasını alacak bu araştırma formunu doldurmanız, doktora tezimizin tamamlanması açısından büyük değer taşıyacaktır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından çok önemlidir. Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya firma nezdinde açıklanmayacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Burak Nedim AKTAŞ

İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Programı Öğrencisi

EK.2 KİŞİSEL BİLGİLERİ İÇEREN SORULAR

İşletmeniz:	
Cinsiyet:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız:	☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üstü
Öğrenim Durumunuz:	☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Pozisyon:	☐ Stajyer ☐ Tekniker ☐ Uzman Yardımcısı ☐ Uzman ☐ Kıdemli Uzman ☐ Mühendis Adayı ☐ Mühendis ☐ Takım Lideri
Kurumdaki Hizmet Süreniz:	☐ 0-1 Yıl ☐ 2-5 Yıl ☐ 6-10 Yıl ☐ 11-15 Yıl ☐ 16 Yıl ve üzeri

EK.3 VİZYONER LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Vizyoner Liderlik Anketi		1	2	3	4	5
İLETİŞİM						
1	İletişim kurarken net ve anlaşılır bir dil kullanır					
2	Konuları anlaşılır bir hale getirmek için elinden geleni yapar, hatta sıra dışı yöntemlere başvurur.					
3	Uzun vadeli hedef ve planları herkesin anlayabileceği şekilde anlatır.					
4	Duygularını da fikirleri kadar iyi aktarır.					
5	Karmaşık fikirleri karşısındaki kişiye anlaşılır bir şekilde aktarabilir.					
GÜVENİLİRLİK						
6	Derece güvenilir bir kişiliğe sahiptir.					
7	Taahhütlerini mutlaka yerine getirir.					
8	Söz verdiği şeyleri yerine getirir.					
9	Kendisine güvenen insanları asla yarı yolda bırakmaz, her zaman onların yanında yer alır.					
10	Karşısındakine güven verir.					
RİSK						
11	Başarısızlık ihtimali onu tedirgin etmez.					
12	Risk almayı sever.					
13	İnsanların yeni fikir ve projeleri gönülden benimsemelerini sağlar.					
14	Hatalarından öğrenir, hataları bir felaketmiş gibi değil de öğrenme fırsatı olarak görür.					
15	Gelecekle ilgili belirsizlikler onda heyecan ve çalışma azmi yaratır.					
SAYGI						
16	İnsanlarla ilişkilerinde onları gerçekten önemseydiğini hissettirir.					
17	İşi ve pozisyonu nedeniyle kendisiyle gurur duyar.					
18	Diğerlerinin güçlü yönlerine ve çabalarına saygı gösterir.					
19	Örgüt için öneminin farkındadır.					
20	Kişilerin duygu ve düşüncelerine karşı saygılıdır.					
ODAK						
21	İnsanlarla konuşurken onları dikkatli bir şekilde dinler.					

22	Diğer insanlar onun söylemek istediklerini zorlamadan anlarlar.					
23	Son derece belirgin önceliklere sahiptir.					
24	Grup çalışmaları esnasında insanların önemli hususlara odaklanmalarını sağlar.					
25	İnsanlarla konuşurken onların dikkatini önemli noktalara çekmeyi başarır.					



EK.4 YENİLİKÇİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ

Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları Anketi		1	2	3	4	5
Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının şirketinizdeki farkındalık ve önem düzeyini değerlendiriniz.						
1	Eğitim					
2	Takım Çalışması					
3	Öneri Sistemleri					
4	Sosyal Faaliyetler					
5	Performans Bazlı Ücretlendirme					
6	Yaratıcılık					
7	Mentorluk-Koçluk					
8	İş Rotasyonu					
9	Güçlendirme					
10	Sosyal Sorumluluk					
Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamalarının şirketinizde yürütülme düzeylerini değerlendiriniz.						
1	Eğitim					
2	Takım Çalışması					
3	Öneri Sistemleri					
4	Sosyal Faaliyetler					
5	Performans Bazlı Ücretlendirme					
6	Yaratıcılık					
7	Mentorluk-Koçluk					
8	İş Rotasyonu					
9	Güçlendirme					
10	Sosyal Sorumluluk					
Aşağıda yer alan Yenilikçi İ.K.Y. Uygulamaları sonuçlarının işletmeniz açısından tatmin düzeyini değerlendiriniz.						
1	Eğitim					
2	Takım Çalışması					
3	Öneri Sistemleri					
4	Sosyal Faaliyetler					
5	Performans Bazlı Ücretlendirme					
6	Yaratıcılık					
7	Mentorluk-Koçluk					
8	İş Rotasyonu					
9	Güçlendirme					
10	Sosyal Sorumluluk					

EK.5 ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ

		1	2	3	4	5
YETKİNLİK		Bu bölümde işletmenizin sahip olduğu örgütsel çeviklik ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin çeviklik, teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek cevaplayınız.				
	1	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.				
	2	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.				
	3	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.				
	4	İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.				
	5	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.				
	6	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.				
	7	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.				
	8	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.				
ESNEKLİK	1	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.				
	2	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.				
	3	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.				
CEVAP VERME	1	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.				
	2	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.				
	3	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.				

HIZ	1	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	2	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
	3	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.					

