

**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN**  
**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Beyza ERDEM BALCI**

**Psikoloji Ana Bilim Dalı**

**Psikoloji Programı**

**EYLÜL 2021**



**T.C.**  
**İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN**  
**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Beyza ERDEM BALCI**  
**(Y1912.270016)**

**Psikoloji Ana Bilim Dalı**  
**Psikoloji Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY**

**EYLÜL 2021**



**ONAY FORMU**



## ONAY FORMU

İAÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün Y1912.270016 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Beyza ERDEM BALCI, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.





## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİŐİ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.  
(09/09/2021)

Beyza ERDEM BALCI



## ÖNSÖZ

Değişim ile hayatımızın her anında karşılaştığımızı ve özellikle de örgütlerde yenilenen dünyaya uyum adına sıklıkla değişimin karşımıza çıktığını görmekteyiz. Son dönemde yaşadığımız pandemi süreciyle de hayatımızın tam merkezine oturduğunu gözlemlemekteyiz. Değişim kavramını içerisine alan ve organizasyonların süreçleri dönüştürücü bir liderle “nasıl çevik örgütlere dönüştürülebilir” sorusunun cevaplarını aramak merakıyla, sonuçları gözlemek ve ortaya koymak amacı ile hazırladığım bu tez çalışmasının literatüre ek bir katkı sağlayabilmesini arzu etmekteyim.

Bu çalışmanın hemen her adımında ihtiyaç duyduğum yardımı ve desteği bitmeyen enerjisiyle sunan, çalışmanın çok daha değerli ve literatüre anlam katan bir hale gelmesini sağlayan, ilk günkü heyecanla devam etmemi teşvik eden değerli akademisyen çok sevgili danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Akademik desteğinin yanında profesyonel alanda bilgisi, tecrübesi ve yönlendirmesiyle yolumu zenginleştirmesi ile de ayrı bir değer katmıştır.

Bu araştırma vesilesi ile ; her zaman özverili yaklaşımı ile destekleyen, yücelten, her daim sunduğu koşulsuz sevgisi ve tüm emekleri için annem F. Servet ERDEM’e, aramızdan erken ayrıldığı için üniversite mezuniyetimi göremeyen ancak verdiği soyadı gibi erdemli bir insan olma yolunda ilerlememi sağlayacak temelleri attığı ve iyi bir eğitim almam için tüm imkanlarını sonuna kadar zorlayarak yoluma devam etmemi sağlayan babam Osman ERDEM ‘e, varlığı ile beni gururlandıran, mutlu eden, bu hayatta bana hep destek olduğunu bildiğim canım kardeşim Murat ERDEM’e , kısaca bugünlere gelmeme vesile olan, destekleyen canım aileme sonsuz teşekkür ve minnettarlığımı sunuyorum.

Çalışmama odaklanmam adına üzerimden her işi alıp, bu süreçte beni hep yolda ve kendine has yöntemlerle yüksek motivasyonda tutan en büyük destekçim eşim Yavuz BALCI 'ya en derin sevgi ve teşekkürlerimi sunmak isterim.

Örgüt psikolojisi alanında yaptığım bu çalışmanın teorik kısmından ayrı, çalışma hayatımda içinde bizzat yaşayarak uygulamada deneyim kazanmamı sağlayarak bugünlere gelmeme vesile olan ve kurumsal hayatımda birlikte çalıştığım yöneticilerim Osman AYAZ, Haluk ÖZMUTLU, Müge ÇELEBİOĞLU ACAR ve Çiğdem DENİZ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Akademik alanda makalemin yayımlanmasına katkıları ayrıca Türkçeye uyarladıkları Örgütsel Çeviklik Ölçeği 'ni çalışmamda kullanımına izin veren ve bu alanda literatüre birçok katkı sağlayan Dr. Öğr. Görevlisi Bülent AKKAYA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu süreç boyunca sosyal iletişimimi azaltma zorunluluğum sebebiyle arayamadığım, ilgilenemediğim, uzak kaldığım ve araştırma anketim sırasında bana inanılmaz destek olan tüm arkadaşlarıma, akrabalarıma gösterdikleri anlayış, değerli katkıları ve emekleri için sonsuz teşekkürlerimi iletmek isterim.

Eylül 2021

Beyza ERDEM BALCI

## DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ

### ÖZET

Günümüzün iş dünyasının bugününü özetleyecek “değişim” ve “rekabet” ifadeleri, hızla değişen koşullar altında beklentilere cevap verebilmek amacıyla örgütlerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerektiğini çok net olarak ortaya koymaktadır. İhtiyaç duyulan değişimi görebilmek, iç ve dış çevrede yaşanan değişimleri rutin olarak örgüte uygulamak çevik bir yapıyı gerektirmektedir. Gerekli olan değişimin adaptasyonu için çevik bir örgüt yapısı ihtiyaçken bu geçişi gerçekleştirecek liderin üstlendiği yaşamsal rolün önemi de bilinen bir gerçektir. Bu verilerden yola çıkarak bu araştırmanın temel amacı değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi olup olmadığını incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, perakende sektörü çalışanları kapsamında kolayda örnekleme yöntemi ile 407 kişiden veri elde edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, dönüştürücü lider davranışlarının değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler :** Değişim, Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik



# **THE IMPACT OF THE TRANSFORMATIONAL LEADER IN CHANGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL AGILITY**

## **ABSTRACT**

The phrases change and competition, which sum up today's business world, make it clear that organizations must constantly renew themselves to meet expectations under rapidly changing conditions. In order to recognize the necessary changes and routinely apply the changes in the internal and external environment to the organization, an agile structure is required. While an agile organizational structure is required for adapting to the necessary change, the importance of the critical role of the leader who will realize this transition is a well-known fact. Based on this data, the main purpose of this study is to investigate whether transformational leadership in change management has a reinforcing effect on organizational agility. To this end, data were collected from 407 individuals in the retail sector through a convenient sampling method. The results of this study show that transformational leadership qualities have a regulating effect on the relationship between change management and organizational agility.

**Keywords:** Change, Transformational Leadership, Organizational Agility





## İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
<b>I. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
B. Araştırma Modeli .....	4
C. Araştırma Hipotezleri .....	4
D. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
E. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
<b>II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>7</b>
A. Değişim ve Değişim Yönetimi .....	7
1. Değişim Kavramı.....	7
2. Değişimin Özellikleri ve Çeşitleri .....	8
3. Örgütsel Değişim Kavramı .....	10
4. Değişimin Nedenleri .....	12
5. Değişim Yönetimi Kavramı.....	13
6. Değişim Yönetiminin Kapsamı .....	14
7. Değişim Yönetimi Modelleri.....	15
a. Kurt Lewin'in değişim yaklaşımı.....	15
b. Kotter'in değişim yaklaşımı.....	16
B. Dönüştürücü Lider .....	17
1. Liderliğe İlişkin Temel Kavramlar .....	17

2. Dönüştürücü Lider ve Özellikleri .....	21
3. Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutları.....	23
4. Dönüştürücü Lider ve Değişim Yönetimi.....	24
5. Dönüştürücü Liderin Değişim Yönetimindeki Rolü.....	26
C. Örgütsel Çeviklik.....	29
1. Çeviklik.....	29
2. Örgütsel Çeviklik Kavramı .....	31
3. Çevik Olan Örgütlerin Avantajları .....	33
4. Örgütsel Çeviklik Boyutları.....	34
5. Örgütsel Çevikliğin Yararları ve Gereksinimleri.....	39
D. Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Lider ve Örgütsel Çeviklik.....	41
1. Değişim Yönetimi Uygulamanın Gerekliliği ve Çeviklik .....	41
2. Değişim Yönetimi ve Liderlik .....	41
<b>III. YÖNTEM .....</b>	<b>45</b>
A. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	45
B. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara ait Demografik Özellikler.....	45
C. Veri Toplama Araçları.....	47
D. Veri Analizi.....	48
<b>IV. BULGULAR .....</b>	<b>49</b>
A. Ölçeklere ait Bulgular .....	49
1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği .....	49
2. Değişim Yönetimi Ölçeği .....	51
3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği .....	54
B. Hipotez Testleri.....	57
<b>V. SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>75</b>
<b>VI. KAYNAKÇA.....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>97</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>109</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1 Cinsiyete Göre Dağılımı .....	46
Çizelge 2 Yaşa Göre Dağılımı .....	46
Çizelge 3 Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....	46
Çizelge 4 Kurumda Çalışma Yılına Göre Dağılımı .....	46
Çizelge 5 Mevcut Yönetici ile Çalışma Yılına Göre Dağılımı .....	47
Çizelge 6 Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılımı.....	47
Çizelge 7 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları .....	49
Çizelge 8 Faktör Analizi Sonuçları .....	49
Çizelge 9 Örgütsel Çeviklik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları .....	51
Çizelge 10 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	51
Çizelge 11 Faktör Analizi Sonuçları .....	52
Çizelge 12 Değişim Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları .....	54
Çizelge 13 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları.....	54
Çizelge 14 Faktör Analizi Sonuçları .....	54
Çizelge 15 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları .....	57
Çizelge 16 Ölçek Alt Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki .....	62
Çizelge 17 Regresyon Analizi.....	63
Çizelge 18 Model Özeti .....	63
Çizelge 19 Regresyon Analizi.....	64
Çizelge 20 Model Özeti .....	64
Çizelge 21 Dönüştürücü Liderin Düzenleyici Rolü .....	65
Çizelge 22 İlham Verici Motivasyonun Düzenleyici Rolü .....	65
Çizelge 23 Düşünsel Uyarımın Düzenleyici Rolü .....	66
Çizelge 24 Bireyselleştirilmiş Önemin Düzenleyici Rolü .....	66
Çizelge 25 Babacanlığın Düzenleyici Rolü .....	67

Çizelge 26 Cinsiyete Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	67
Çizelge 27 Yaşa Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	68
Çizelge 28 Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	69
Çizelge 29 Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	70
Çizelge 30 Şu An ki Yönetici ile Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	71
Çizelge 31 Kurumda Pozisyonuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Araştırma Modeli .....	4
Şekil 2 İşletmenin Değişime Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Örnekler.....	36



## I. GİRİŞ

Değişim, nispeten basit süreçlerin küçük bir çalışma grubuna dahil edilmesinden başlayan, tüm organizasyonun stratejilerini ve tasarım özelliklerini dönüştürmeye kadar giden bir süreçtir. Değişim yönetimi farklı durumlarda farklılık gösterse de, her türlü örgütsel değişimin yönetiminde yapılması gereken faaliyetler vardır. Organizasyonel değişim literatürü değişimi yönetmeye büyük önem vermiştir. Geleneksel olarak, değişim yönetimi değişime direnç kaynaklarını belirlemeye ve bunların üstesinden gelmenin yollarını sunmaya odaklanmıştır. Bu alan için yapılan diğer katkılar direnişe odaklanmak yerine, vizyonlar ve hayal edilen, istenilen gelecekler yaratmayı ve örgütün oraya doğru geçişini yönetmeyi amaçlamıştır (Cummings ve Worley, 2009). Değişim alanında başarılı örnekler arasından alınacak en önemli öğreti, değişim sürecinin o topluluk içerisinde oldukça uzun bir süreye ihtiyaç duyulan farklı evrelerden geçmesi gerekliliğidir. İkinci önemli öğreti ise değişim evrelerinden herhangi birinde yapılacak hatanın çok riskli sonuçlara sürüklenmesi ve bununla birlikte değişimi yavaşlatacağı ve zar zor edinilmiş kazanımları da ortadan kaldırması olmaktadır (Kotter, 1996).

Örgütsel değişim, bilinenden bilinmeyene geçmeyi içerir. Gelecek belirsizliği de içerdiğinden ve bu belirsiz durumların insanların yetkinlikleri, değerleri ve başa çıkma yöntemlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Organizasyon üyeleri de zorlayıcı nedenler olmadıkça değişimi desteklememektedir. Benzer şekilde, kuruluşlar statükoya yoğun bir şekilde yatırım yapma eğilimindedir ve gelecekteki belirsiz faydalar karşısında onu değiştirmeye direnmektedirler. Sonuç olarak, değişim için eylem planlamasında kilit olan konu, örgütsel değişime bağlılığın nasıl motive edileceğidir (Cummings ve Worley, 2009).

Değişim ve liderlik, liderlik kavramına dayanan bilim adamlarının liderliği ile yakından ilişkiliydi ve liderliğin yararlı bir değişim yarattığına inanılıyordu (Tang, 2019). Fredrik (2013) liderliğe farklı bir yaklaşım getirmiştir. “Hepimiz lideriz, liderlik pozisyon değil, bir zihniyettir” vizyonu ile modern iş dünyasında başarılı olmak için çevik ve odaklı organizasyonlar kurmanın öneminden bahsetmektedir.

Hızlı teknolojik değişim ve ekonomik belirsizlik dönemlerinde, başarılı işletmeler, her seviyedeki çalışanları kendilerini ve organizasyonlarını yönetmede aktif rol almaya teşvik ederek gelişmektedir.

Liderlik, liderlerin planladığı gerçek değişimi beraberinde getirir (Burns,1978). Dönüştürücü liderlik, bireysel ve sosyal sistemlerde değişime neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider, gerekli değişimi tanımlamak için astlarla birlikte çalışır, değişime rehberlik etmek için ilham verir ve bir vizyon yaratır (Tang, 2019). Dönüştürücü lider, örgütün olgunluğa ulaşmasını, hedef belirlemesini sağlayarak; operasyon verimliliğini ve üretkenliği artırmasına yardımcı olacak uygulamaları kurar ve standartlaştırır (Hussain ve ark., 2017). Bir örgütün değişim sürecinde ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve sonrasında daha da geliştirilmiş hali Burns tarafından 1978 yılında tanıtılmıştır. Burns (1978) dönüştürücü liderliği, liderlerin ve astlarının birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükselttiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Daha sonra Bernard M. Bass tarafından dönüştürücü liderlik kavramını daha da geliştirilmiştir (Tang, 2019). Değişim yönetiminin odak noktasında, bireylerin ve ekiplerin mevcut durumdan planlanan gelecekteki duruma geçişlerinde, değişimin insanlar üzerindeki etkileri yer almaktadır. Bu nedenle, değişim yönetimi değişimin insan tarafına vurgu yapar ve yöneticiler, üst düzey liderler, orta düzey yöneticiler ve çalışanlar da dahil olmak üzere bir organizasyonun her seviyesinde liderliği hedefler. Özetle, değişim yönetimi, dönüştürücü liderlerin örgütün başarısı için değişimin benimsenmesine teşvik eden, takipçilerini bu sürece hazırlayan ve geliştiren disiplindir (Sparr, 2018).

XXI. yüzyıl hemen hemen her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı bir dönem olarak görülmektedir. Teknoloji, bilgi, yöntemler ve sistemler sürekli bir değişim içindedir. Örgütler ise bu değişime uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için yeni yetenekleri ve nitelikleri organizasyonlarına dahil etmek durumundadır. Örgütlerin hızlı olması, değişime cevap vermesi, esnek ve sürekli öğrenen yapılar haline gelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle son on yılda, öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen özellikleri gereği değişimle başa çıkabilmek için bir yaklaşım olarak çeviklik büyük ilgi görmektedir (Kautz ve ark., 2014). Çeviklik çok farklı alanlardan çok farklı işler yapan kişiler tarafından da tercih edilmektedir ve çevik olmak için çabalamaktadırlar. Opera sanatçısı, atlet, bir ordunun generali, , dansöz,



profesyonel golfçü, ağır boksör, açık deniz denizcisi, ticari pilot, üst düzey bankacı ve hatta federal politikacı bu örneklerden bazılarıdır ve çevik olmak için çabalamaktadırlar. Çeviklik, değişikliklere hızlı adaptasyonu kolaylaştırır. Çeviklik iş dünyasının her alanında hayati ve stratejik bir rol oynamaktadır (Unhelkar, 2013).

### **A. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmada, literatürde değişim yönetimi ile dönüştürücü liderlik ilişkisi incelenmiş olan çalışmalara ek olarak bu iki değişkenin birlikte örgütsel çeviklik üzerine etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Örgütler birçok farklı sistemden meydana geldikleri için düzensiz sistemler olarak anılırlar ve farklı farklı sistemlerin değişime ayak uydurmasını sağlamak ve değişim çabalarını yönetmek önemli bir yetkinlik gerektirir. Michael Hammer ve James Champy (1993) tarafından ortaya atılan değişim yönetimi kavramı, işletmelerin değişime ayak uydurabilmek için ihtiyaca göre gerektiğinde yapılandırabilme yetkinliği ve bu durumlara açık olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, İspanyol perakendeci Zara çok hızlı bir şekilde piyasaya yeni ürün sunma yetkinliği ile etkili olan tedarik zinciri sayesinde karşısına çıkan fırsatları görmektedir ve tedarik ağında gösterdiği mükemmellikle marka olarak adından sıkça bahsettirmektedir (Sull, 2010). Rekabeti sürdürülebilir kılamayan, işletmenin kaynaklarını değişim doğrultusunda şekillendiremeyen ve şirket içi esnek bir yapıya geçemeyen firmalar pazar hakimiyetlerini kaybetmişler ve yok olmaya mahkum olmuşlardır. Teknolojik değişime ve koşullarına uyum sağlayamayan üstelik uzun bir dönem piyasanın lideri konumunda olan Nokia ve Ericson telefon şirketlerinin yaşadığı sıkıntılar tam da değişimin gerektiği bir durumda çevik bir örgüt yapısı ile ihtiyaç duyulan dönüşüme cevap vermeyi gerektirmeye uygun birkaç örnekten biridir (<https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>, Erişim tarihi: '09. 2021)

Bu çalışmada, değişim sürecinin yönetimi ve dönüştürücü lider özelliklerinin örgütsel çeviklik ile arasında bir ilişki olup olmadığının tespiti ve analiz sonuçlarından yola çıkılarak değişim yönetiminin ve dönüştürücü liderlik anlayışının işletmenin örgütsel çevikliğine olan etkilerini içeren bir durum değerlendirilmesi yapılacak olup akabinde kurumsal uygulamalar için önerilerde bulunulacaktır.

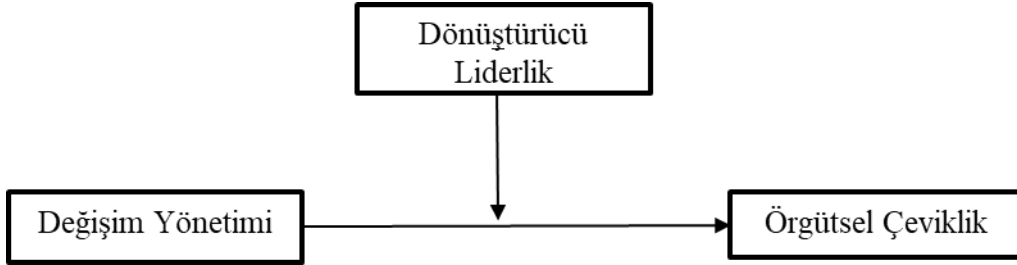
Araştırmanın literatüre sağlayacağı katkılara ek olarak bu araştırmanın, değişim süreçlerinde örgütlerin yönetimi ve yönetim sürecinde ise yöneticilerin dönüştürücü liderlik yeteneklerini geliştirmek ve bu sayede örgütlerin daha çevik olabilmesi için öncül durumların ve ihtiyaçların belirlenmesine, en değerli iş çıktıların ne olduğuna, bununla birlikte uygulamaya yönelik süreçler için örgütlere ışık tutacağı düşünülmektedir.

Geliştirilmeye açık olan bu alana zengin bir kavramsal çerçeve ile gerçekleştirilecek olan uygulamalı bir çalışma ile katkı sağlamak literatür açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kullanılacak geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler ile araştırma problemini en doğru şekilde test etmek hedeflenmektedir.

## B. Araştırma Modeli

Araştırmanın amacı, değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin düzenleyici etkisini incelemektir (Bkz. Şekil 1).

Araştırma, genel tarama modellerinden, ilişkisel tarama modeline uygun olarak düzenlenecektir ve veriler anket yoluyla toplanacaktır.



Şekil 1 Araştırma Modeli

## C. Araştırma Hipotezleri

Bu tez çalışması için oluşturulan araştırma modelinde değişim yönetimi bağımsız değişken, örgütsel çeviklik bağımlı değişken ve dönüştürücü liderlik de düzenleyici değişkendir.

Literatür taraması, araştırma modeli ve araştırma sorularına istinaden aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1 : Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.

H2 : Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.

H3: Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderliğin düzenleyici rolü vardır.

H4 : Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

#### **D. Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Araştırmanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren perakende sektöründeki beyaz yakalı çalışanları arasından elde edilen bulgularla sınırlı olacaktır.
- Araştırmada elde edilecek bulgular katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar ile sınırlı olacaktır.

#### **E. Araştırmanın Sayıtları**

Araştırmaya dahil olan katılımcıların, kendilerine iletilen ölçeklerdeki ifadeleri doğru yanıtladıkları varsayılmaktadır.



## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. Değişim ve Değişim Yönetimi

#### 1. Değişim Kavramı

Filozof Heraklitos'un "Aynı ırmağa iki kez girilmez, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer"; "Güneş her gün yenidir" sözleriyle değişime dair söylenmiş bu ifadeler kavramın önemini ve kaçınılmazlığını vurgulamaktadır (Varoğlu ve Basım, 2009). Aristoteles değişim kavramını, sahip olunan bir potansiyelin fiilen gerçekleşmesi olarak tanımlar (Karabal, 2016).

Çok eski zamanlardan beri değişim, hem insani hem de sosyal gelişimin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Buna, her sosyal varlığın hayatta kalma davasında deneyimlemesi gereken doğal bir olgu olarak bakılmaktadır. 21.yüzyıla baktığımızda, değişim rüzgarından etkilenmeyen sektör kalmadığı çok net görülmektedir. Tüm sektörler, yeni fikir ve süreçleri benimseyerek yeni trendlere cevap vermek zorunda kalmaktadır. Günümüz VUCA (Volatile-değişkenlik, Uncertain-belirsizlik, Complex-karmaşıklık and Ambiguous-muğlaklık) dünyasında her örgüt değişim dalgasına açık olmalıdır. Değişime olumlu yanıt veremeyen örgütler ise yok olmaya yakındırlar (Akinbode ve Al Shuhumi, 2018).

Son zamanların en popüler ifadelerinden biri olan yeni dünya düzeni, beraberinde ani değişimleri de getirmiştir. Değişim tanım olarak soyut bir kavram olmakla birlikte hazır olmayan veya ani olayların gelişimi ile hızla geçilmesi gereken bir durum olduğunda somut bir işleme dönüşmektedir. Değişim kavramı ile yaşanan süreç içerisinde önceki durumların, özelliklerin, yapının aynı kalmayıp ve şimdiye hizmet etmediği ifade edilmektedir (Yeniçeri, 2002). Değişim her yerde kolaylıkla yaşanan bir durum olmakla birlikte kelime kavram olarak net ve özel bir ifade ile tanımlanamamaktadır. Yenilik, gelişme, ilerleme, iyileştirme, evrim, uyum ve benzerleri gibi kelimelerle eş anlamlarda ifade edilmektedir (Graetz ve ark., 2005).

Spesifik olarak değişim, örgütsel uygulamayı, yapıyı, kültürü, politikayı ve düzeni değiştirmekle ilgilidir. Değişim, farklı olmak ya da farklı bir forma sahip olmakla ilgilidir (Harigopal, 2006). Tüm bu tanımların haricinde, özellikle örgütlerde yapının, kültürün, mevcut uygulamaların ve şirket politikalarının yeni bir forma geçişi ile ilgilidir (Carnall, 2007).

Değişim mevcut pazarın kaçınılmaz bir parçasıdır. Mevcut teknolojik ilerleme hızı ve artan küresel rekabet, gelecek için sürekli bir değişimin ihtiyaç olduğunu öngörmemizi sağlar (Armenakis ve Harris; 2009). Değişim farklı durumlarda görülebilmektedir. Uluslararası veya yerel, bireysel veya kolektif, iç veya dış, geçici veya kalıcı, ani ve aşamalı, süreç veya ürün, planlı veya plansız, detaylı veya yüzeysel olabilmektedir (Pelling, 2011). Değişim aynı zamanda yönlü, temelden, tümenden, planlı, dönüşümsel, devrimci, stratejik, ileriye dönük veya dirençli olabilir (Harigopal, 2006).

## **2. Değişimin Özellikleri ve Çeşitleri**

Değişim süreci genellikle üç aşamalı bir program olarak görülür. Armenakis ve arkadaşları (1999) bu adımları hazırlık, benimseme ve kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır; Lewin (1947) bunu çözme, hareket ettirme ve yeniden dondurma ve Bridges (1991) sonlar, geçişler ve yeni başlangıçlar olarak ifade etmiştir. Değişimi tanımlamak için kullanılan terimler ne olursa olsun, herhangi bir değişim isteğinin altında yatan çaba, değişimin kabul edilen, kalıcı ve istikrarlı bir örgütsel yaklaşımın parçası haline gelmesidir. Değişim öncesi yapılan hazırlık programı, örgütlere olumlu değişim ivmesi oluşturma fırsatı sunar ve bunu yaparken hazır olma adımı hedeflenen duruma giden ilk aksiyon olmaktadır. Burada asıl önemli olan, kuruluşların bu pozitif büyümeye nasıl hazır hale getirileceğidir. Cevap ise organizasyon üyeleriyle iletişim şeklinde yatmaktadır. Belirgin bir unsur olarak iletişim, örgütün üyeleri arasında değişime hazır olma durumunu yaratmanın birincil mekanizması haline gelmektedir. Armenakis ve arkadaşları (1999), değişim mesajını verirken beş ana bileşenin iletilmesi gerektiğini önermektedir. Temel destek unsuru olarak da örgütün içindeki kilit sayılabilecek önemli pozisyonlarda olan kişilerin değişime bağlılığını göstermesi önem arz etmektedir. Aksi halde, sergilenen farklı yaklaşımlar çalışanlar arasında mevcut durumla hedef değişim durumu arasında bir boşluk ortaya çıkarmaktadır. Beş değişim mesajı bileşenlerini açık iletişimle iletmek,

çalışanların inançlarını, tutumlarını ve niyetlerini değiştirmelerinde başarı veya başarısızlığının temel belirleyicisi olmaktadır. Sonuç olarak, değişim çabasının işleyebilmesi bu beş mesaj bileşeninin doğru algılanma yeterliliğinden doğrudan etkilenmektedir. Özyeterlilik, lider desteği, tutarsızlık, uygunluk ve kişisel değer ifadeleri beş değişim mesajının kriterlerini oluşturmaktadır.

Özyeterlilik, bir bireyin belirli görevleri yerine getirme becerisine ilişkin yargısı olarak tanımlanır. Hem bireysel öz yeterliliğin hem de kollektif etkinliğin, çalışanların belirli sonuçlara ulaşmak için ortaya koymaya istekli olduğu çaba ve sabır ile ilişkili olduğunun gösterildiğine dikkat etmek önemlidir (Bandura, 1982). Öz yeterlilik, bir grubun değişimi başarılı bir şekilde uygulama becerisine olan güvenini oluşturmaktadır (Armenakis ve ark.,1999).

Lider Desteği; çoğu zaman gözden kaçan ancak temel bir değişim kavramıdır. Bireylerin bir organizasyon yapısında çalışırken tek başlarına olmadıklarını hissetmeleri önemli bir gerçekliktir. Belirsizlik dönemlerinde, çalışanlar nasıl tepki vereceklerine karar vermek için iş arkadaşlarına ve liderlerine bakarlar (Armenakis ve Harris, 2002).

Tutarsızlık ve Uygunluk; tutarsızlık mesajı, organizasyonel liderlerin belirli bir değişim ihtiyacını gösterme girişimi olarak adlandırılmaktadır. Özellikle, işlerin yapıldığı yöntemle, yapılabileceği yöntem arasında bir boşluk görülmesi gerekmektedir. Lider, mevcut çalışma yönteminde herhangi bir sorun görmezse daha iyi bir vizyonu oluşturamamaktadır. Uygunluk mesajı ise, vizyon yaratma hedefi doğrultusunda önerilen değişikliğin uygunluğunu kabul etmek olarak açıklanmaktadır (Armenakis, 1999). Çalışanlar değişim hareketine tamamen katılmasalar bile, liderlerine güvenmeleri halinde değişimi kabul etmeye daha istekli ve uyumlu olmaktadır (Hultman, 1998).

Kişisel değer; bu bileşen çalışanların bireysel değerlerinin de ele alınmasının önemini vurgulamaktadır. Organizasyon çalışanları, bir değişiklik yapılması gerektiğine inanabilir, değişimi uygulayabileceklerine inanabilir, değişim için destek olduğuna inanabilir ve hatta bunun organizasyon için doğru değişim olduğuna bile inanabilirler. Ancak kendileri için bireysel faydayı çalışan olarak görmezlerse değişim hareketine dahil olmamaktadırlar. Çalışanlar değişim çabasının gerekliliklerini anlamazlarsa veya değişimin kendi sonuçlarına zarar vereceğini

düşünürlerse, değişim hareketine direnerek veya sabote ederek durumu değiştirmeye çalışabilirler (Armenakis, 1999).

Organizasyonel olarak tüm ekip üyelerinin bağlılığını en üst düzeye çıkarmak için, örgütlerin ve liderlerin bu beş mesaj bileşenini açık ve etkili bir şekilde iletmeleri gerekmektedir. Ortaya bir direnç çıkması ancak ekip üyelerinin mesaj bileşenlerinden bir veya daha fazlasını yeterince almadığında oluşmaktadır. Beş mesaj bileşeninin teorik temeli, 1940'ların ve 1950'lerin çalışmalarına dayanmaktadır. Günümüze baktığımızda ise, örgütlerin çarpıcı miktarda değişim çabalarıyla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Böyle durumlarda, hazırlıklı olmak her zaman en yüksek verimi sağlamaktadır. Adaptasyon aşamasından önce, hazır olma durumunu düzgün bir şekilde ele almamak, işin teknik veya operasyonel yönlerinde bir değişiklik olmasa bile sorunlara neden olabilmektedir (Armenakis, 1999).

### **3. Örgütsel Değişim Kavramı**

Örgütsel değişim kavramının birbirinden farklı tanımları bulunmaktadır. Peker (1995) en genel tanımı söyle yapmıştır; bir örgütün alt boyutları ve alt sistemleri ile bunların birbirleri arasında ortaya çıkabilecek her çeşit değişim. Koçel'e (2005) göre örgütsel değişim, organizasyonun mevcut yapısından farklı bir duruma geçmesidir. Bir diğer ifadeye göre ise, değişimin kalıcı faydalarına ulaşmak için değişikliklerin eksiksiz ve sorunsuz bir şekilde uygulandığı yapılandırılmış bir yaklaşımdır (Grimolizzi-Jensen, 2018). Örgütsel değişim, organizasyonların etkinliklerini artırmak için mevcut durumlarından gelecekte arzu edilen bir duruma geçme sürecidir.

Değişime dair kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kategoride sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Kişisel değişim, tutum, davranışlar, bilgi ve değer yargılarında belirli bir seviyeden yeni başka bir seviyeye gelmesidir. Yönetim literatüründe değişim ifadesi kullanıldığında sıklıkla örgütsel değişim kavramı anlaşılmalıdır. Örgütsel değişim, organizasyonun yapısında, kullandığı teknolojide, iş yapma şekli ve tekniklerinde gerçekleştirilen belirli bir düzeydeki değişimi ifade eder (İraz ve Şimşek, 2004).

Örgütlerin süreçlerini, yapılarını ve uygulamalarını değiştirmeyi amaçladıkları adımların tamamı örgütsel değişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim örgüt



üyeleri adına sürekli değişimi gerektirir. İş akışı adımları örgütün üyeleri tarafından yürütölür ve gerçekleştirilir. Buradan varılan durum, iş akışında düşünölen bir değişim bu sürecin parçaları olan çalışanların davranışlarının değiştirilmesini gerektirmektedir. Örgütsel değişim, bireysel değişimden ayrı düşünölemez (Nesterkin, 2013).

Örgütsel değişim süreci için değişime hazırlığın ölçümüne dair farklı araştırmacılar tarafından bir takım ölçekler önerilmiş ve son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalara bağlı olarak değişime hazırlığın teorik incelemesi de yapılmıştır (Çalışkan, 2013). Holt ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Değişime Hazırlık Ölçeği (Readiness for Organizational Change -RFOC) literatürde sıklıkla atıfta bulunulan önemli bir ölçek haline gelmiştir. Ölçeği ayrıştıran özelliği ise hem teorik hem de ampirik birikimle geliştirilen kapsamlı bir ölçek olmasıdır (Armanakis ve ark., 1993; Armanakis ve ark., 1999; Holt ve ark., 2007). Ölçek dört alt boyut ile yapılandırılmıştır; *değişim yeterliliği*, *uygunluk*, *yönetim desteği*, *bireysel yarar*. Boyutların her biri bireysel olarak değişime hazır olmanın bir yönünü açıklarken, başarılı bir değişimde rolleri ve değişime hazırlık kavramının bileşenleri oldukları için vurgulanmaktadır (Armanakis ve ark., 1999).

**Değişim Yeterliliği :** Bireyin geleceğe yönelik hedeflerin hayata geçirilmesine dair görevleri yerine getirip getiremeyeceği ve olası değişim geçişinde sahip olması gereken becerilerin olup olmadığı anlamına gelmektedir (Holt ve ark., 2007). Bir başka ifadeyle organizasyondaki ekip üyelerinin değişim uygulamasında ne kadar dayanıklı olduğunu işaret etmektedir. Yetersiz değişim yetkinliğine sahip ekip üyeleri olan şirketler değişimle başa çıkamama riski ile karşı karşıya olmaktadır (Çalışkan, 2013).

**Uygunluk :** Uygulanması gereken değişimin, organizasyon üyeleri tarafından uygun olup olmadığına dair nasıl hissettikleri anlamına gelmektedir (Holt ve ark., 2007). Uygunluk, değişimin örgütsel değeri, mevcut durum ile öngörölen durum arasındaki tereddüt ve algılanan bireysel fayda kavramları ile açıklanmaktadır (Armanakis ve ark., 1993; Cole ve ark., 2006).

**Yönetim Desteği :** Olası değişimi yönetimin destekleyip desteklemediği anlamına gelmektedir (Holt ve ark., 2007). Değişim sürecinde ekip üyelerinin değişime karşı tutumunu güçlendirecek en önemli durumlardan biri yönetimin desteği olduğu

algısıdır. Bouckennooghe ve Devos (2007), bu durumun organizasyon üyelerinin bağlılıklarına, sürece duygusal katılımlarını güçlendirmelerine ve değişime hazır olmalarına katkıda bulunduğu işaret etmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla takipçileri ile değişim sürecinde ilgilenen ve dönüştürmede etkili olan liderler, değişime yönelik olumsuz tutum ve sinizmi azaltmaktadır (Podsakoff ve ark., 1990).

**Bireysel Yarar :** Organizasyonun ekip üyelerinin değişim uygulamasının fayda sağlayıp sağlamayacağına dair ne düşündüğü olarak açıklanmaktadır (Holt ve ark., 2007). Algılanan bireysel faydanın ekip üyeleri üzerinde etkili değişim mesajları oluşturduğu kabul edilmektedir (Armanakis ve ark., 1999).

#### 4. Değişimin Nedenleri

Geçmişte de günümüzde de değişim hep zorunlu bir hareket olmuştur. Örgütleri değişime iten sebepler o kadar güçlüdür ki bu hareket hep kaçınılmaz olmuştur. Bu itici güç karşısında örgütler bilerek veya bilmeyerek, isteyerek veya istemeyerek değişim çabalarına girmektedirler. Örgütler, daha iyi hizmet vererek iyi sonuçlar ve rekabet ortamında avantajı sağlamak için iyileştirme ve geliştirme programlarına dahil olmaktadır (Garvin, 1993).

Küresel rekabetin çok güçlü olduğu günümüz ortamlarında değişim ihtiyaçlarını karşılamada hızlı ve önde olan şirketler diğerlerine göre avantaj sağlamaktadırlar (Koçel, 2005).

Koçel'e göre (2005) işletmeler iki ana sebepten dolayı değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar;

**Dışsal Nedenler:** İşletmelerin kontrol etmekte zorlandığı dışsal nedenler teknoloji, rekabet, ekonomik şartlar ve toplumsal, kültürel ve demografik koşullar ana başlıklarını kapsamaktadır.

**İçsel Nedenler:** İşletmelerin yapısal, durumsal ve iç bünyelerinde yaşanan olay ve olguları kapsamaktadır.

En genel ifade ile bir örgütün değişim ihtiyacı örgütsel ve çevresel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel unsurlar yapı, insan, teknoloji, ürün ve hizmet olurken, çevresel unsurlar kültür, endüstri, finansal kaynaklar, devlet politikaları, pazarın koşulları, ekonomik şartları içermektedir. Bu unsurlarda gerekli olabilecek herhangi bir değişim örgütsel değişimin nedenleri arasında yer almaktadır (Marşap, 2010).

Planlı yapılan örgütsel değişimler, örgütün değer yaratma yetkinliğini artırmak ve paydaşlarına faydalarını daha iyi seviyelere getirmek için kaynaklarını ve yeteneklerini kullanmanın yeni veya geliştirilmiş yollarını bulmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin değişen çevreye uyumunu iyileştirmek için kaynaklarını ve yetkinliklerini her daim yapılandırma zihniyetinde olması önem arz etmektedir. Bundan çok daha önemli olanı ise, yüksek performans sergileyen şirketlerin bile süregelen zorlukların üstesinden gelebilmek için çalışma şekillerini düzenli ve sürekli olarak gözden geçirmeli ve değiştirmelidir (Jones G. R., 2013).

Miller (1998) örgütleri değişime zorlayan üç ana neden olduğunu ifade eder; rekabetçi pazarın varlığından dolayı ortaya çıkan sıkıntılar, toplumsal ve sosyal çevreden kaynaklı sıkıntılar ve son olarak da iş gücü temelli sorunlardır. Bu sorunlara çözüm üretebilmek adına yapılan tüm çalışmalar örgütleri değişim sürecine zorlamaktadır.

## **5. Değişim Yönetimi Kavramı**

Değişimi anlatmak için geçmişten bugüne söylenmiş bir çok anlamlı sözlere rastlanmaktadır. Dostoyevski'nin o dönemlerde değişime dair dile getirmiş olduğu "İnsanlar en çok yeni bir adım atmak, yeni bir söz söylemekten korkar" sözünün hissiyatı bugün belki daha derindir. Köklü değişimlerde bu rahatsız edici his daha da derin olmaktadır ve etkisi de uzun sürmektedir. Köklü değişimlerde mücadeleyi elde tutmayı mümkün kılan aşırı özgüven duygusudur (Hoffer, 2017).

Değişim yönetimi kavramı ilk olarak Lewin (1951) tarafından literature "Organizasyon Geliştirme" ifadesi ile kazandırılmıştır. 1960'lı yılların sonlarına doğru (Beckhard 1969; Bennis 1969; Lawrence ve Lorsch 1969; Schein 1969) ve 1970'lerde (Cummings ve Huse 1975) bu konu kapsamında farklı araştırmaların temelleri sağlanmışır (Oswick ve ark., 2005).

Değişim yönetimi bir süreç faaliyetidir. Değişiklik bir kere yapılan ve sonlanan bir eylem olmamakla birlikte sürekli yeni bilgiye erişilmesi ve yeni bilginin içselleştirilerek kabul edilmesi yönünde ilerleyen dinamik bir süreci gerektirmektedir. Bu sebeple değişim yönetimi, değişimi doğru öngörüp, etkili ve doğru kaynaklarla ve doğru zamanlamada, planlı bir şekilde organize olarak verimliliği ve etkinliliği artırma amacıyla ortaya konulan çabalar olarak tanımlanmaktadır (Tokat, 2012).

Değişim yönetimi sürecinde yöneticilerin örgüt için arzu edilen değişim hedefine ulaşması için uygulayabilecekleri çeşitli değişim türleri yer almaktadır ve bunlar iki geniş kategoriye ayrılmaktadır; evrimsel ve devrimsel değişim. Evrimsel değişim kademelidir ve odağı dar kapsamlıdır. Daha geniş bir ifade ile, bir organizasyonun strateji ve yapısındaki temel doğasını çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için yapıyı iyileştirmeye ve uyarlamaya yönelik adım adım ilerleyen sürekli bir girişimi içermektedir. Evrimsel değişim kademeli geçişli aşamaları kapsarken şirketlerin ihtiyacı hızlı bir şekilde büyük değişiklikler yapmak olduğunda devrimsel değişim devreye girmektedir. Devrimci değişim, hızlı ve odağı geniş kapsamlıdır. Çevrede oluşan ciddi ve beklenmedik değişimlerde, şirket içerisinde yıllarca süren eylemsizlik ve ihmalden kaynaklanabilecek olası bir felaketle karşı karşıya kalınması durumunda hızlı ve kararlı bir eylem için devrimsel değişim adımları ile hareket edilmelidir. Etkili olmanın yeni yollarını hızla bulmaya yönelik cesur adımların atıldığı bir girişimi içermektedir. Örgütün tüm seviyelerinde yansımakta ve etki etmektedir (Jones, 2013).

## **6. Değişim Yönetiminin Kapsamı**

Pek çok yazar, değişimin başlamadığını çünkü hiç durmadığını savunur (Weick ve Quinn, 1999). Birçok kuruluş, çevrelerinin sürekli gelişimine uyum sağlama çabasıyla, öğrenen veya çevik bir organizasyonun kültürlerini benimsiyor. Bir kuruluş sürekli gelişmeye çalışsa da çalışmasa da, değişiklikleri başarılı bir şekilde uygulamak, kısa ve uzun vadeli başarısının ana belirleyicisi olabilir (Appelbaum ve ark., 2012).

Dinçer (1992), örgütsel değişimin yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı olduğunu vurgulamaktadır.

Değişim yönetiminin kapsamında ana faktör olarak rol oynayan bir diğer unsur da insan ve davranışdır. İnsan davranışlarının nasıl değiştiğini anlamak üzere geliştirilen Transteorik değişim modeli psikolog James Prochaska ve Carlo Diclemente tarafından 1982 yılında ortaya atılmıştır. Model, bireyde alışkanlık haline gelmiş davranışın değişme sürecinde aşılması gerekli adımları açıklar. Bu değişimde bireysel motivasyon da önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Prochaska ve Diclemente, transteorik modelinde aşılması gerekli adımları değişim çarkı ile açıklar

ve bu çarkın altı aşaması olduğundan bahsetmiştir. 1.Niyet öncesi 2.Niyet 3. Hazırlık 4. Eylem 5.Tekrarlamak 6. Koruma (Prochaska ve DiClemente, 1992). Transteorik Modelin amacı davranış değişimine geçişi kolaylaştırmaktır. Bireyin bilişsel ve davranışsal aşamaları, kendine olan güveni, karar alma mekanizması ve değişimini zora sokan kriterleri detaylıca ölçümleyen model değişim aşamasında bireyin yaklaşımını da ortaya koymaktadır (Erol ve Erdoğan, 2007).

## **7. Değişim Yönetimi Modelleri**

Örgütlerin niteliği, verilen hizmetin kalitesi, iş kültürü ve değerleri, yönetim ve liderlik stilleri ve çalışanların davranışları ile tutumları örgütler için değişim süreçlerinde farklılıklar oluşturmaktadır (Rashid ve ark., 2004).

Değişim yönetimi, yeni veri ve farklı fikirleri ortaya koymada; bilginin transfer edilmesi, kazanılması ve yaratılmasında becerili olmayı gerektirir. Değişim yönetiminde rol oynayan değişkenleri ve kavramları tanımlamak bir hayli zorlayıcı olmaktadır çünkü değişim yönetimi farklı türlerden değişim kavramlarını, modellerini, yöntemlerini ve tekniklerini bilmeyi ve uygulayabilmeyi gerektirir (Gökçe, 2005).

Örgütlerin değişim için başladıkları yolculukta başarıya ulaşma hedeflerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, değişim sürecinin nasıl olması gerektiğine dair teorilerin sayısı da çok fazla olmaktadır (Schell, 2019).

### **a. Kurt Lewin'in değişim yaklaşımı**

Değişim süreci yönetiminde iyi bilinen ve hala günümüzde geçerliliği olan ilk model Kurt Lewin (1947) ile ortaya atılmıştır.

Lewin (1947), değişim süreci aşamalarını metoforik bir perspektiften çözülme, değişim ve yeniden dondurma olarak tanımlamıştır ve üç aşamadan oluşan değişim yönetimi modelini geliştirmiştir. Bu terimler, örgüt üyelerin hazırlanması için önce ihtiyacı fark ederek çözülmesini, değişim için harekete geçmeyi ve varılan sonuçta dengeyi bularak stabilizasyonu içerir. Lewin'e göre bu modelin amacı, değişimin gerekliliğine dair bir algı yaratmak ardından yeni ve istenen davranış, şekil veya yapı değişikliğine doğru ilerlemek ve son adım olarak geline bu değişikliğin bir norm olarak kalıcılığı için sağlamlaştırılması gerekmektedir.

1. Aşama - Çözülme (Değişime Motive olma) : Bu değişim aşaması, insan davranışının gözlemsel öğrenme ve kültürel etkiler tarafından oluşturulduğu teorisi üzerine inşa edilmiştir. Bu dönemde değişime iten iç ve dış etkilerin ivmesiyle aynı oranda alışıldık durumun değişiminden huzursuzluk duyan ve kayıpların olma ihtimali ile endişe duyan güçler etkileşmektedir. Değişimin başlayıp, ilerleyebilmesi için olası endişeleri aşmak gerekir. Mevcut kalıpları çözmek ve yeni duruma geçiş için dönüştürme gerekmektedir. Bunun üç yolu vardır. Değişime yönelen güçlerin etkisi artırılabilir, değişimden endişe eden ve direnen güçlerin etkisi azaltılabilir ve son olarak da her iki yolu ortak bir noktada birleştiren bir yaklaşımdır.

2. Aşama – Değiştirme (Değişmesi gereken şeyin değişimi) : Mevcut koşullarla ilgili yeterli memnuniyetsizlik olduğunda ve bir değişiklik yapmak için gerçek bir istek ortaya çıktığında, neyin değiştirilmesi gerektiğini tam olarak belirlemek gerekir.

3. Aşama – Yeniden dondurma (Değişimi kalıcı kılma, kurumsallaşma) : Bu adım ise örgütün geçtiği yeni durumda bir denge sağlamasını, yeni bir örgüt kimliği geliştirmesini ve yeni davranış kalıplarının alışkanlık haline geldiği son aşamadır.

Lewin'e göre, örgütsel değişikliklerin üç adımlı sürecinde, ilk adım mevcut durumu tanımlamak, harekete geçiren ve direnç gösteren kuvvetleri ortaya çıkarmak ve istenen son durumu resmetmek anlamına gelmektedir. Ardından, dahil olma ve bağlılık yoluyla yeni bir duruma geçilmektedir. Son olarak, bir politika belirleyerek, başarıyı ödüllendirerek ve yeni standartlar oluşturarak yeni durumu yeniden dondurmaya ve istikrara kavuşturmaya odaklanılmaktadır. Lewin bu model için homeostasis kavramını içeren organizma metaforunu kullanır. Bu, bir organizasyonun dengesini sürdürmek için değişimi bozan duruma cevap verme eğilimidir. Bir organizasyonun kendini orijinal sabit durumuna geri döndürmek için gösterdiği doğal bir eğilim olduğu anlamına gelmektedir. Lewin, yeni bir denge durumunun kasıtlı olarak hareket ettirilmesi ve daha sonra güçlü bir şekilde kurulması gerektiğini ve gerçekleşen değişimin sabit kalması gerektiğini savunmuştur (Cameron ve Green, 2004).

#### **b. Kotter'in değişim yaklaşımı**

Dönemin en ilgi gören değişim yönetimi yaklaşımını Kotter 1996 yılında önermiştir. Bu yöntemde Kotter yöneticilerin yaptıkları hatalardan yola çıkarak değişim uygulama aşamasında en sık yapılan yönetici hatalarına odaklanmıştır. Bu kritik

hataların sebep olduğu zor durumları ve üstesinden gelme yöntemlerini orta koyarak değişim yönetimi modelini sunmuştur (Kotter, 1996). Kotter'e göre hataların sebep olduğu başarısızlık nedenlerini iş birliğinden yoksun takımlar, belirsiz durumdan korkma, liderin yetersizliği ve güven eksikliği gibi kriterlerle ilişkilendirmiştir (Henderson, 2002).

Kotter örgütü dönüştürmenin aşamalarına yönelik sekiz adım önermiştir; (Kotter,1995)

1.Değişimin gerekliliğini vurgulayacak bir neden yaratarak aciliyet ve ihtiyaç hissini uyandırmak

2. Değişimi yönlendirmek için gerekli güçlerle koalisyon oluşturmak

3. Değişimi gerçekleştirebilmek için bir vizyon yaratmak ve vizyonu hayata geçirebilmek için stratejiler belirlemek

4. Vizyonu örgüt içerisine yaymak

5. Diğer bireyleri, değişimin önündeki engelleri kaldırarak vizyonu eyleme geçirmeleri, risk alabilmeleri ve sorunun çözümü için cesaretlendirmek

6.Örgütü yeni vizyona doğru harekete geçirecek kısa dönemli kazanımlar planlamak, oluşturmak ve ödüllendirmek

7. Gelişmeleri pekiştirmek, tekrar değerlendirmek ve değişimi yaratmak

8. Yeni davranışlar ve yaklaşımlarla ortaya çıkan örgütsel başarı arasındaki bağlantıyı gözler önüne sererek değişimi güçlendirmek.

Değişim basamaklarının bu hali ile doğru sıralamada ve doğru şekilde uygulanabilmesi halinde değişimde başarı sağlanması adına önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır (Kotter,1996).

Bu farklı model yaklaşımları birbirleri ile entegre sistemlerin karmaşık doğasını anlamaya çalışırlar (Schell, 2019).

## **B. Dönüştürücü Lider**

### **1. Liderliğe İlişkin Temel Kavramlar**

Zamanımızın en evrensel arzularından biri, zorlayıcı ve yaratıcı liderliğe duyulan açlıktır. Freud ve Einstein, Shaw ve Stravinsky, Mao ve Gandhi, Churchill ve

Roosevelt, Stalin ve Hitler ve Mussolini gibi liderler kültürü, entelektüelliği ve siyasi ufukları bir taraftan bir diğer tarafa doğru geçirdi. Bugünkü liderliğin krizi, iktidardaki pek çok erkek ve kadının sıradanlığı veya sorumsuzluğudur. Sıradanlığın altında yatan temel kriz entelektüelliktir. Liderler hakkında çok şey bilip, liderlik hakkında çok az şey bilinmektedir. Liderlik, yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olaylardan biridir (Burns, 1978).

"Liderlik" kelimesi sofistike bir modern kavramı ifade eder. Daha eski zamanlarda, devlet başkanı, askeri komutan, prens, genel vali, şef veya kral anlamına gelen kelimeler çoğu toplumda yaygındı ve bu ifadeler otoriteyi toplumun diğer üyelerinden ayırırdı. Oxford İngilizce Sözlüğü (1933), İngiliz dilinde "lider" kelimesinin 1300 yılı gibi erken bir tarihte ortaya çıktığını belirtmesine rağmen, "liderlik" kelimesine on dokuzuncu yüzyılın ilk yarısına kadar rastlanmamıştır (Bass ve Bass,2008).

Sosyal psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Kurt Lewin grup dinamikleri, deneysel öğrenme ve eylem araştırması üzerine yaptığı araştırma ile sosyal psikolojinin büyümesi ve gelişmesi üzerinde çok değerli katkıları olmuştur. Kurt Lewin, sosyal psikoloji tarihinde efsanevi bir figür olarak tasvir edilmektedir ve ders kitapları onu deneysel sosyal psikolojinin kurucu babası, dahi olarak tanımlamaktadır. İlk liderlik çalışması 1938'de Iowa Üniversitesi'nde Kurt Lewin tarafından yürütülen bir yüksek lisans öğrencisi olan Ronald Lippitt tarafından gerçekleştirilmiştir (Billig, 2014). Bu çalışma kapsamında, çoğunlukla erkek çocuklardan oluşan iki grup, okuldan sonra birkaç hafta boyunca toplanan maske yapma gruplarına katılmıştır. Lippitt bir grupla 'demokratik' bir lider olarak hareket ederken, diğer grupla 'otoriter' bir lider olarak hareket etmiştir. Çocukların çeşitli grup oturumlarında nasıl davrandıkları tespit edilmiştir. Lewin ve Lippitt (1938) ilk sonuçları, Lippitt bulguları ayrıntılı olarak kayda almıştır. Sonrasında, Ralph White, ikinci deneyi yine Lewin'in yönetiminde yürütmek için Lippitt'e katılmıştır. Biraz daha karmaşık bir tasarımla aynı temel prosedür kullanılmıştır. Bu deneyde, tümü erkek çocuklardan oluşan dört grup ve dört farklı liderin yanı sıra üçüncü bir liderlik tarzı – laissez-faire tarzı – eklenmiştir. Her grup birden fazla lider ve birden fazla liderlik tarzı deneyimlemiştir. Lewin, Lippitt ve White iki deneyin sonuçlarını birleştirmiştir. Birleştirilmiş sonuçlar Lippitt ve White (1958) tarafından da rapor edilmiş, White ve Lippitt (1960) Otokrasi ve Demokrasi kitaplarında her iki deneyin



yürütülmesini, tarihini ve bulgularını daha ayrıntılı ve daha az formalite ile tartışmışlardır. Lewin, teknik yazılarında sık sık çalışmaların sonuçlarına atıfta bulunmuştur (Billig, 2014).

1939'da psikolog Kurt Lewin ve arkadaşları, üç temel liderlik tarzı olduğunu belirlemiştir ve liderlik stillerini sınıflandırmıştır; Otokratik, Demokratik ve Laissez-Faire (Yetki ve izin veren).

**Otokratik Liderler :** Bu tip liderler otoritelerini işin yapılma şeklini empoze etmek için kullanırlar ve sıklıkla kararları kendileri alırlar, ekipleriyle paylaşmazlar. Liderin grupların başlarında bulunduğu sürece ekibin yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Aynı zamanda da bu durum otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıklarını da ortaya koymuştur.

**Demokratik Liderler :** Bu sınıflandırmada olan liderler genellikle karar alma süreçlerine ekiplerini dahil ederler. Ekip katılımı teşvik etme ve ekip üyelerine yetki vermekten çekinmezler. Bu liderlik stilinde, ekip üyeleri liderleri başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmişlerdir.

**Laissez-Faire (Yetki ve izin veren) :** Bu liderlik tarzında ekip üyelerine iş yapış şekillerini gerçekleştirmeleri için tam özgürlük vardır. Ekip üyeleri işlerini yaparken çoğu alınması gerekli kararlarda tam yetkilendirilmişlerdir. Ancak bu tür liderlik stili, ekibin motivasyonu yüksek ve yetkin olduklarında etkilidir.

Lewin, ayrıca uygulamalı psikoloji ve örgütsel psikoloji alanlarına da önemli katkılarda bulunmuştur (Billig, 2014).

Sosyal psikoloji, insanların başkalarını nasıl etkilediğine ve onlardan nasıl etkilendiğine dair bilimsel çalışmaya adanmış ayrı bir disiplin olarak yer aldığından bu yana, liderliğin doğasını keşfetmektedir. Sosyal psikologların liderliğe olan ilgisinin artması, konunun sosyal etki süreçlerini anlamaya adanmış bir alandaki merkeziyetine işaret etmektedir. Sosyal psikoloji alanındaki araştırmaların birçoğu liderliğin, tutumlar, sosyal biliş, grup dinamikleri, kişilerarası süreçler, kişilik ve bireysel farklılıklar gibi merkezi konularla bağlantısını araştırdığını göstermektedir (Ciulla, 2008).

En küçük ölçekli hizmet veren kurumlarından, devasa çok uluslu şirketlere kadar hem liderlik teorisine hem de pratiğine hayati bir ilgi duyulmaktadır. Liderlikle ilgili kitaplar, kütüphanelerin ve kitapçılardan raflarını doldurur ve her organizasyon

üyelerinin liderlik becerilerini geliştirmenin yollarını arar. Vatandaşlar, profesyoneller veya gönüllüler olsun, insanlar etkili liderliğin anlamını ve nasıl uygulanacağını anlamak isterler (Morrill, 2010).

Liderlik, mimari örneğe benzer kalıpları takip eder. Otokratik bir lider, daha kapsayıcı, takipçiler için sınırları genişleten bir liderin aksine, takipçilerinin yaşamasını istediği çok katı sınırlar oluşturur. Otokratik liderlik, takipçilerin kapsamını ve yaratıcılığını sınırlar. Lider, bağlı takipçilerini ortaya çıkartmak yerine uyuma dayalı davranışlar sergiletir ve bu şekilde kontrol eder. Bu yaklaşım, süreç içerisinde takipçileri tarafından az bilgilendirilen lideri devre dışı bırakmaktadır (Avolio, 2005).

Hata yapmak, liderlik gelişimi için en güçlü öğrenme olaylarından biridir. Hatalar, başarılarından daha ciddiye alınmalıdır. Nitekim hatalar, öğrenmek ve mevcut durumu iyileştirmek için en iyi araçtır. Ancak birçok organizasyonda ve kültürde, öğrenip sonra kendinizi geliştirebileceğiniz bir hata yapmak kolay değildir. Pek çok kuruluştaki kültür, genellikle hatalardan kaçınmak ve ödül sistemleri aracılığıyla başarıyı vurgulamak için sıkı bir şekilde yapılandırılmıştır (Avolio, 2005).

Freud (1921), en etkili liderlerin bir fikre büyük bir inançlarının olduğunu ve bunu öncelikle insanların duygularına hitap edecek şekilde ifade edebildiklerini vurgulamıştır. Kelimelerin büyüme gücü olduğunu ve bu kelimelerin güçlü imgelerle kullanılmaya ihtiyacı varken, akılcılığa hitap etmelerine gerek olmadığını ifade etmiştir. İkna etmenin en güçlü ilkelerinden biri olan tekrarı dile getirmiştir ve liderin aynı şeyi birçok kez tekrar etmesi gerektiğinin öneminden bahsetmiştir. Katz ve Kahn (1965) liderliği, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak uyumun ötesinde, daha etkili bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Mumford (1986), liderliği bazı önemli durumlar için ne tür bir aksiyon alınacağına dair isteğe bağlı bir davranış biçimi olarak tanımlar (Akt., Yukl, 2013). Jacobs ve Jaques (1990), liderliğin yapılması gerekenler hakkında bilgi alışverişi içerdiğini belirtmiştir. Liderlik, çaba sarf edilmiş durumsal bir baskının ötesinde sosyal etkiyi yansıtan faaliyetleri ifade eder (Akt., Yukl, 2013).

Sayırsız makale ve tartışmada farklı liderlik tanımları ve kavramları sunulmuştur. Rost (1993) incelediği 587 yayında 221 liderlik tanımı bulmuştur. 1930'larda liderlik, birçok kişinin lider tarafından belirli bir yöne hareket etmek üzere organize edildiği

bir süreç olarak görülüyordu. 1940'larda liderlik, gücün, pozisyonun veya koşulların etkilerinin ötesine ikna ve yönetme yeteneğiydi. 1950'lerde liderlik gruplar halinde yapılan bir yapı ve grup üyelerinin liderlere verdiği yetkiydi. 1960'larda, başkalarını ortak bir yöne yönlendirmek etkisiydi.

1970'lerde liderin etkisi isteğe bağlı olarak görülmüştür ve bir üyeden diğerine değişiklik göstermiştir. 1980'lerde liderliğin, başkalarına bir amaca yönelik eylemde bulunmaları için ilham verdiği düşünülmüştür. 1990'larda, ortak amaçlarını yansıtan, gerçek değişiklikler yapmayı amaçlayan lider ve takipçilerinin etkisiydi. 21. yüzyılın ilk on yılında lider, örgütün eylemlerinden en sorumlu kişi olarak görülmüştür (Bass ve Bass,2008).

## **2. Dönüştürücü Lider ve Özellikleri**

Karmaşık organizasyonlarda liderlik iki farklı bakış açısının paralel gelişimi ile karakterize edilir. Bir bakış açısı lider odaklıdır. Belirli lider davranışlarını analiz ederek ve bunları doğrudan bu sonuçlarla ilişkilendirerek bireysel, grup veya örgütsel performans sonuçlarını açıklamaya çalışır. Buna zıt olarak ikinci bakış açısı, lider ve takipçi arasında gelişen açık bire bir ilişkilere odaklanır. Bu perspektif ise, takipçi performansı ile bireysel lider-takipçi ilişkilerinde karşılıklı güven, saygı, etki kalitesi ve seviyesi arasında bir bağlantı önerir (Howell ve Hall, 1999). Bass (1985) ise, dönüştürücü liderliğin, takipçilerin kolektif bir yüksek amaç, misyon veya vizyon için kendi çıkarlarını ve performans beklentilerini aşmalarını sağladığını öne sürmüştür.

Liderin rolü çok yönlüdür, çünkü kişi başkalarını ikna edebilmeli, karar verebilmeli, çatışmaları çözebilmeli ve kendini etkili bir şekilde düzenlemelidir (Ciulla, 2008). Bu ihtiyaçlar liderliğin farklı özelliklerine de ihtiyacı doğurmuş ve bu ihtiyaç liderlik modeli çalışmalarına yön vermiştir. Max Weber'in karizmatik liderlik teorisini baz alarak lider ve yönetici arasındaki farkları sergileyen çalışması ile siyaset bilimcisi James McGregor Burns dönüştürücü liderlik kavramını, kavramı ilk kez 1973 yılında ortaya atan J. V. Downton sonrasında daha da bilinir kılmıştır (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001). 1990'lı yıllardan itibaren örgütler için zorluğun dönüşümsel değişim gerçekleştirme süreci içerisinde çalışan motivasyonu ve bağlılığın da gerekliliği ve bunların nasıl yapılacağı sorusu, dönüştürücü liderlik kavramının evrimini inceleyen Conger (1999) tarafından da ele alınmıştır.

1990'lar boyunca, en çok araştırılan liderlik modeli etkileşimci ve dönüştürücü liderlik olmuştur (Avolio ve Yammarino, 2002; Lowe ve Gardner, 2000). Tutarlı bir şekilde, hemen her olumlu sonuç ölçüsünde, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderliğe kıyasla performans sonuçları üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olmuştur. Avolio ve Bass (1999), Bass (1998), Yammarino ve Dansereau (2002) tam kapsamlı liderlik modeli üzerine yapılan araştırmaların çoğunu kapsamıştır.

Dönüştürücü liderliğin gelişimini destekleyecek kanıtlar, Dvir ve arkadaşları (2002) ile Barling ve arkadaşları (1996) tarafından dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi üzerine bir dizi çalışmada sağlanmıştır.

Sonuç olarak, yapılan çalışmalarla toplanan kanıtlar, dönüştürücü liderliğin hem askeri hem de endüstriyel ortamlardan gelen liderlerle performans üzerinde daha fazla olumlu etkisi için geliştirilebileceğini göstermektedir.

Akılda tutulması gereken ikilem, olay aynı olsa bile iki farklı kişi için aynı lider davranışı ortaya koyulmayacak olmasıdır. Son derece zeki birinin deneyimlediği aynı durum ile ortalama ve ortalamanın altında bir zeka düzeyine sahip biriyle aynı şekilde ele alınmayacaktır. Ya da kişiliği açısından beklenmedik olayları deneyimlemeye açık olan biri ile farklı ve beklenmedik durumları deneyimleme arzusu olmayan biri olaya birbirinden zıt tepkiler verebilir. Bu anlam, önemli yaşam olaylarına nasıl bağlandığı ve sonra bu anlamla ne yaptığımız, öğrendiklerimizi ve kendi gelişim potansiyelimize dahil ettiğimizi belirler. Birçoğu, olaylardan bir şeyler öğrenmek, bunlar hakkında derinlemesine düşünmek ve liderlik potansiyeli modellerini geliştirmek için büyük fırsatları kaçıracak (Avolio, 2005).

Dönüştürücü liderler, takipçi bağlılığı, sadakati, katılımı ve performansı sağlarlar (Bass, 1995). Dönüştürücü liderler bireysel olarak düşüncelidir, entelektüel olarak takipçileri teşvik eder ve onlara meydan okurlar. Dikkatli ve destekleyicidirler aynı zamanda ilham verirler.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin tam potansiyelini geliştirmek için çalışırlar ve sadece güçlü yönlerini ortaya çıkarırlar, liderlik gelişimini hızlandırmanın daha odaklı bir yoludur (Avolio, 2005). Liderliğin en üst seviyesine yakın bir yönetici, etkileşimci liderliği oldukça sık sergiler, ancak dönüştürücü liderliği daha sık sergiler. Dönüştürücü liderlik tarzını sergileyen liderler takipçileri tarafından daha çok görünür olanlardır (Avolio B. J., 2005).

Napolyon, bir tavşanın önderlik ettiği bir aslan ordusu yerine bir aslan tarafından yönetilen bir tavşan ordusuna sahip olmayı tercih edeceği şeklindeki sözünde liderliğin önemi hakkındaki düşüncesini dile getirmiştir (Bass ve Bass, 2008). Dönüştürücü liderlik hakkındaki düşüncelerin çoğu, siyasi liderlik üzerine çok satan bir kitap yazan James McGregor Burns (1978) tarafından etkilenmiştir. Başka dönüştürücü liderlik teorileri önerilmiştir ancak teorinin Bass (1985, 1996) tarafından formüle edilen versiyonu, liderlik araştırmalarını diğerlerinden daha fazla etkilemiştir (Yukl, 2013).

### **3. Dönüştürücü Liderliğin Alt Boyutları**

Dönüştürücü liderler, son derece güvenilen, ilham veren, entelektüel açıdan teşvik edici ve takipçilerini tam potansiyellerine ulaştırmaya odaklanan lider türleridir (Avolio B. J., 2005).

Dönüştürücü liderler, geleceğe yönelik ilgi çekici bir vizyonu iletir (karizma), karşılıklı hedeflerin farkındalığını artırmak için semboller ve duygusal çekicilikler sağlar (ilham verici motivasyon); takipçileri bir şeyler yapmanın geleneksel yollarını sorgulamaya teşvik eder (düşünsel uyarım) ve birebirde adil olmak şartıyla takipçilere farklı davranır (bireyselleştirilmiş önem) (Bass ve Avolio, 1993).

Bass (1985), karizmanın dönüştürücü liderliğin gerekli bir bileşeni olduğunu öne sürmüştür, ancak aynı zamanda bir liderin karizmatik olabileceğini ancak dönüştürücü olamayacağını da belirtmiştir.

Sorunlar, hızlı değişiklikler ve belirsizlikler, çalışanlara ekip çalışmalarına istekle katılmaları ve organizasyonel hedefleri paylaşmaları için ilham verebilecek kararlı liderlerle esnek bir organizasyon gerektirir. Kısacası, organizasyonları yenilenme ve değişim talepleriyle karşı karşıya olan liderlerde karizma, kişiselleştirilmiş gelişime dikkat etme ve entelektüel teşvik sağlama yeteneği ve istekliliği kritik öneme sahiptir. Bu organizasyonlarda, işe alma, seçme, terfi, eğitim ve geliştirme politikaları aracılığıyla dönüştürücü liderliği teşvik etmek, organizasyonun sağlığı, refahı ve etkin performansı açısından büyük olasılıkla karşılığını verecektir (Bass ve Riggio, 2006).

Dönüştürücü liderlik dört boyutta kavramsallaştırılmıştır, karizma (idealleştirilmiş etki olarak yeniden adlandırıldı), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem. “Karizma”, liderlerin güç ve güven sergileme, saygı

kazanma ve güçlü bir amaç duygusuna sahip olma yetenekleridir. Takipçilerin dönüştürücü davranışlar sonucu algısıdır (Bass, 1990). “İlham veren motivasyon”, etkileyici ve ikna edici bir iletişim tarzı ile coşku, iyimserlik ve güven göstererek takipçilere ilham vermektedir. “Düşünsel uyarım” varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveleştirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik takipçi çabasını teşvik etmek olarak tanımlanır. “Bireyselleştirilmiş önem”, liderin takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği, çalışanlarının yetkinlikleri ile uyumlu ve hatta becerilerini daha da geliştirebilecekleri görev dağılımı yapması, takipçilerini inisiyatif alabilmesi için desteklemesi, sorumluluk vermesi ve temelde bir mentor gibi davranması özelliklerini kapsamaktadır (Bass,1990; Bass ve Avilio,1993; Suryani ve ark.,2012).

#### **4. Dönüştürücü Lider ve Değişim Yönetimi**

Değişim yönetiminde uygun bir liderlik yaklaşımı, doğrusal planlamadan anlık uyarlanabilir bir liderlik stratejisine geçişi temsil eder. Farklı düşünmek veya olası geleceği öngörmek modern liderliğin özüdür, ancak beklenmedik durum planlaması yapmak dönüştürücü liderlerin özelliklerine daha uygundur. Çevik olarak yön değiştirebilmenin her zaman antitezi doğrusal planlama yapmak olacaktır (Baker, 2017).

Aslında değişim kavramı, Weber'in (1947) karizma fikrinin ve Burns'ün (1978) dönüşen lider kavramının merkezinde yer almaktadır. Ne yazık ki, dönüştürücü liderliğin organizasyonlardaki değişimi nasıl etkilediğini doğrudan inceleyen nispeten az araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte, Waldman, Javidan ve Varella (2004) tarafından yapılan yakın tarihli bir çalışmada liderin karizmasının ve entelektüel uyarılmasının stratejik organizasyonel değişim ve şirket performansı ile ilişkili olduğu gösterilmektedir (Bass ve Riggio, 2006).

Burns (1978) için sürdürülebilir liderliğin sadece bir kutbu şartlı ödüllendirmez. Bir tarihçi olan Burns, etkileşimsel liderliği esasen hem psikologlar hem de iktisatçılar için temel olan değişim ilişkisi olarak nitelendirmektedir. Burns'e göre siyasi etkileşimci liderler, verilen hizmetler karşılığında onlarla değiş tokuş yaparak takipçileri motive ederler.

Sürdürülebilir liderliğin diğer kutbunda liderliğin dönüşümü vardır. Dönüşen liderler, takipçilerini liderliğe doğru geliştirirler. Bu liderler, takipçilerinin Maslow'un (1954)

ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel güvenlikten, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına doğru olan ilerleyişlerinde morallerini yükseltir, onlar için gerçekten neyin önemli olduğuna ve kendi istekleri doğrultusunda ilerlemelerinde farkındalıklarını ve bilinç seviyelerini artırmaya cesaretlendirir. Dönüşen lider, takipçilerine etrafında bir araya gelebilecekleri bir amaç sağlar (Bass, 1995). Başka bir tür teoride dönüştürücü liderlik, etkili liderlerin ideallerine ve duygularına hitap ederek takipçilere nasıl ilham verdiğini ve onları nasıl dönüştürdüğünü tanımlamak için kullanılır (Yukl, 2013).

Kotter (1990), yönetimin öngörülebilirlik ve düzen üretmeyi, liderliğin ise örgütsel değişim üretmeyi amaçladığını öne sürmüştür. Değişime liderlik etmek, en önemli ve zor sorumluluklardan biridir. Belirsiz ve bazen de muhalif bir ortama uyum sağlamayı ve hayatta kalmak için üyelerin kolektif çabalarına rehberlik etmeyi, teşvik etmeyi ve kolaylaştırmayı içerir. Bazı teorisyenler için liderliğin özü budur. Değişime liderlik, birçok özel ve kamu sektörü kuruluşunun küreselleşme, denetimi azaltma, kapsamlı sosyal ve politik değişimler, ürün ve hizmetlerdeki teknolojik devrimle baş etmek için büyük değişikliklere ihtiyaç duyduğu 1980'lerde özellikle ilgi alanı haline gelmiştir. Liderler tarafından değişiklikler yapılabilir ancak bazı değişimler daha zordur. Zor bir değişim için çabaya girildiğinde tutumlar, strateji, çalışan rolleri ve teknoloji odak noktası olarak ele alınmalıdır (Yukl, 2013).

Dönüşümcü liderlik aynı zamanda bireysel kimliği de içerir. Takipçiler liderle özdeşleşebilir, liderin davranışını taklit edebilir ve liderin benimsediği değer ve idealleri benimseyebilirler. Bireysel kimlik, takipçinin lidere atfettiği karizmatik özellikleri de içerebilir. Bass'a (1985) göre karizma, dönüştürücü liderliğin gerekli bir bileşenidir, ancak kendi başına dönüşüm sürecini açıklamak için yeterli değildir.

Dönüştürücü lider, ilgili değişim süreçlerine takipçi katılımını teşvik edebilmektedir (Bass ve Riggio, 2006). Dönüştürücü liderlik, gruplarda ve organizasyonlarda değişim yaratmakla ilişkilendirilmiştir (Yukl, 2013).

Çoğu zaman gözden kaçan şey ise, dönüştürücü liderlerin takipçilerin grup içindeki performanslarına nasıl katkıda bulduklarıdır; daha yaratıcı, strese karşı daha dirençli, daha esnek ve değişime açık bir tutumla hareket ederler, böylelikle bir gün takipçilerin de dönüşümcü liderler olma olasılığını yükseltmiş olurlar (Bass ve Riggio, 2006).

Lider ve değişim süreci arasında tehlikeli durumlar da vardır, örneğin liderler kendi liderlik etkinliğinde gerçekte olduklarından daha iyi olduklarına inanırlarsa, bu onların değişim motivasyonunu azaltabilir (Bass ve Riggio, 2006) ya da yetkilendirilmiş takipçiler, şirketin yararına olacak faydalı değişikliklerden ziyade kendi güvenliklerini ve kişisel ihtiyaçlarını sürdürmek için hedeflerini yeniden tanımlayabilirler, birbirlerinin görüşlerine yapıcı olmayan bir şekilde uyum gösteren bir grup zihniyetine sahip olabilirler. Bu grup zihniyeti, kritik bilgilerin ve yaratıcı fikirlerin kaybına neden olur (Janis ve Mann, 1977).

Bu zihniyet birliğine karşı koymaya ve bastırmaya yardımcı olmak için lider, takipçilerin düşüncelerini ve varsayımlarını sorgulayarak takipçileri entelektüel olarak teşvik edebilir, uyumu azaltmak için alışılmadık veya kışkırtıcı fikirleri dile getiren takipçileri destekleyebilir. Başkan John Kennedy, kabinesi ile karar alma toplantısında kabine üyeleri arasında karşılaştığı grup zihin birliği durumunda dönüştürücü liderlik biçimini göstermiştir (Janis, 1972).

## **5. Dönüştürücü Liderin Değişim Yönetimindeki Rolü**

Değişim, yaşamdaki tek sabittir. Sokratik öncesi dönemde Yunan filozofu Herakleitos “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.”, Platon’un “Her şey, her zaman değişir” sözlerinden iki bin yıl sonra Hegel “sürekli değişim” kavramını bulmuştur. O yıllarda söylenen bu sözler, bugünün hızlı değişimlerin daha gözle görülerek ve hissederek yaşandığı dönemlerde liderlere şu soruyu yöneltmektedir: Liderler, ani ve öngörülemez değişime tepki verme kapasitesini geliştirebilirler mi? Cevabı ise çevik olarak mümkün olarak belirtilmektedir (Baker, 2017).

Çevik hale gelmek zordur. Bu zorluk, değişimin doğası gereği zor olduğu için değil, değişimin aynı zamanda tüm idari sistemlerle birlikte, çalışanların alışkanlıkları ve düşünce kalıplarına kadar uzanıyor olmasından dolayıdır. Çeviklik henüz ticari sistemlere, önlemlere, yasalara, geleneklere ve alışkanlıklara dahil edilmemiştir. Çevikliği özümsemenin önündeki engeller, bir örgütün içindeki ve dışındaki engeller olarak tanımlanabilir ancak her kategoriden öğeler açıkça diğerlerini etkiler. İyi bir lider, örgütün içindeki zor engelleri ele almalıdır (Goldman, Nagel, & Preiss, 1994).

Erken dönem liderlik teorileri ve araştırmaları, değişimi teşvik etmek ve kolaylaştırmakla doğrudan ilgili davranışlara çok az ilgi göstermiştir. 1980'lerde, bazı değişim odaklı davranışlar dönüştürücü liderlik teorilerine dahil edilmiştir.



Değişim odaklı davranış, öncelikle çevreyi anlamak, ona uyum sağlamak için yenilikçi yollar bulmak ve stratejilerdeki büyük değişiklikleri uygulamakla ilgilidir. Değişim odaklı liderlik davranışı, inovasyonu, birlikte öğrenmeyi ve bir organizasyondaki büyük değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkilemek için kullanılır (Yukl, 2013).

Tüm organizasyonlarda dönüştürücü liderler gereklidir. Bu liderlerin birincil amacı, organizasyonun mevcut yapısını değiştirmek ve çalışanlara hem birey hem de bütün olarak organizasyon için farklı fırsatlar içeren yeni bir vizyona inanmaları için ilham vermektir (Tucker, Georgia, ve Russell, 2004).

Değişim sürecine girmenin koşullarından biri olan rekabetçi baskıların da ötesinde, teknolojik ilerlemenin hızı ve bunun ortaya çıkardığı belirsizlik, liderlerin stratejik bir plan yerine bütünsel resmi görmeye fayda sağlayacak kristal bir küreye ihtiyacı olduğunu ortaya koymaktadır. Teknolojik yenilikteki patlamalar hiç bitmiyor gibi görünmektedir. Bunun haricinde diğer taraftan, bilgi patlamaları daha yüksek sesle, daha büyük ve daha etkili hale gelmektedir. Her şey ışık hızında ilerliyor. Özellikle hızlı kararların alınması gerektiğinde, bilgi bombardımanı içerisindeyken bunlara erişilmeye ve bilgiyi alabilmeye hazır olmak en önemli konu olmaktadır. İş liderleri, soldan, sağdan ve merkezden gelen bilgilerle bombardımana tutulurken, hangi verilerin kullanılacağı ve nelerin devre dışı bırakılacağı konusunda anlık kararlar vermek zorundadır. Bu hareketlilik doğaldır ancak bu esnada yanıt verebilme bir başarıdır (Baker, 2017).

Bass (1985), dönüştürücü liderlerin, bütün bir örgütün iyiliği için takipçilerinin kendi çıkarlarının ötesine geçmeleri için ilham verdiğini ve ayrıca eleştirel düşünebilmek ve işlerini yapma stillerinde yeni yaklaşımlar aramaya teşvik ettiğini ifade etmiştir. Takipçilere verilen bu fırsat, onları yaptığı işe daha fazla dahil olmaya motive eder, çalışan memnuniyeti ve organizasyona bağlılıklarında artışa neden olur.

Dvir ve arkadaşlarının (2002) araştırmaları, dönüştürücü liderlerin, takipçilerin güçlenmesi, morali ve motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer araştırmacıların çalışmaları ise dönüştürücü liderlik yaklaşımının memnuniyet, performans ve bağlılık gibi kişisel sonuçlar arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermiştir (Bycio ve ark., 1995; Dundum ve ark., 2013; Koh ve ark., 1995).

Dönüştürücü liderler, organizasyonların dış dünyayı farklı şekillerde görmelerine yardımcı olarak organizasyon kültürünü etkiler. Organizasyonun dış çevresi değiştiğinde, dönüştürücü liderler organizasyonların bu yeni duruma adapte olmalarına yardımcı olarak organizasyon kültürünü etkilerler (Mink, 1992).

Dönüştürücü liderlikle, takipçiler lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı hissederler ve başlangıçta öngördüklerinden daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Dönüştürücü lider takipçilerini, görev sonuçlarının önemi konusunda daha bilinçli hale getirerek, organizasyon veya ekip uğruna kendi kişisel çıkarlarını aşmaya teşvik ederek ve yüksek seviye ihtiyaçlarını etkinleştirerek, dönüştürür ve motive eder (Yukl, 2013).

Dönüştürücü liderler, takipçilerin örgütsel ve çevresel taleplerdeki değişime hızlı ve esnek bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıyan katılımcı bir iklim ve güçlendirilmiş bir koşul oluşturur (Harrison, 1995; Lawler, 1994).

Dönüştürücü liderlik, lidere olan güvenle oldukça ilişkilidir (Dirks Ferrin, 2002). İlham veren motivasyon (örneğin vizyon oluşturma) ve bireyselleştirilmiş düşünme (örneğin koçluk) gibi dönüştürücü davranışlar bireysel astların öz-yeterliliklerini ve ekiplerin kolektif etkililiğini artırabilir (McCull-Kennedy Anderson, 2002).

En yüksek istikrar seviyesinde değişmeden tekrar eden ortamlar vardır. Esas olarak etkileşimli liderlik olmak üzere istikrarlı lider yaklaşımı gerektirir. Bir sonraki aşamada, yavaş yavaş genişleyen, aşamalı olarak değişen bir ortam vardır. Değişikliklere tepki vermek için deneyimi kullanan liderler gerektirir. Ortamın daha hızlı değiştiği, daha az istikrarlı seviyelerde, liderin daha öngörülü yani dönüştürücü olması gerekir. Değişim süresiz hale geldikçe, lider değişim için fırsatlar aramalıdır. Son olarak, çevrenin şaşırtıcı olduğu yerlerde, yeni stratejilerin ve yaratıcılığın entelektüel olarak teşvik edilmesi gerekir (Bass ve Riggio, 2006).

Groves (2005), takipçilerin ve örgütsel kültürün değişime, adaptasyona daha açık olması durumunda dönüştürücü liderlerin daha etkili olduğunu bulmuştur. Öte yandan, etkileşimli bir organizasyon kültürünü daha dönüşümsel bir yöne taşıyabilmek için dönüştürücü lider yaklaşımı etkili olabilmektedir. Mevcut bir organizasyon kültürünün değiştirilmesi, dönüştürücü liderin önce mevcut kültürü araştırmasını ve anlamasını ve ardından eski kültürü, yeni vizyon ve hedeflerle

yeniden düzenlemesini gerektiren hassas bir işlemdir (Bass,1985; Bass ve Avolio,1993).

Günümüz dünyasında liderin rolü değişmiştir. Otokratik ve otoriter liderler hala var olsalar da, artık örnek model olarak alınmamaktadır. Liderlerden, takipçilerini dinlemeleri, onların ihtiyaçlarına ve endişelerine yanıt vermeleri ve onları karar alma sürecine dahil etmeleri beklenmektedir. Mentorluk, koçluk, yetkilendirme, geliştirme, destekleme ve özen gösterme sadece beklenen lider davranışları değil, aynı zamanda günümüzün etkili lideri için de gerekli olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

## **C. Örgütsel Çeviklik**

### **1. Çeviklik**

Çeviklik sözlüklerde hızlı hareket eden, çevik ve aktif olarak tanımlanır. Bu, uyum yeteneği ve çok yönlülük anlamında ifade edilen esneklikle aynı şey değildir. Esnekliğin günümüzün rekabetçi pazarları için bir gereklilik olduğu, ancak kendi başına çeviklik sağlamayacağı artık kabul edilmiş bir varsayımdır. Esneklik, çevikliği içermeyen gerekli bir koşul olarak görülmelidir (Kidd, 1994). "Çeviklik" tanımı son yirmi yılda ortaya çıkmış ve metodolojiler için kullanılan ortak bir terimdir. Çok çeşitli çevik metodolojiler olmasına rağmen tüm çevik metodolojiler aynı temel hedefleri paylaşmaktadır (Cooke, 2012).

Bugünün iş koşulları daha düşük maliyetlerle, daha iyi kalitede ve daha hızlı servis etmede giderek daha talepkar hale gelmekte ve bu durum şirketleri günlük işlerinin yönetimini yaparken daha reaktif ve çevik hale gelmelerini zorlaştırmaktadır. Çevikliğin en önemli yönlerinden biri modern üretim sistemlerinde, üretim, pazar ve iş süreçleri hakkındaki bilgileri etkin ve hızlı bir şekilde yönetme ve daha verimli hatta entegre bilgiler halinde üretme yeteneği gibi görülmektedir. Basit bir ifadeyle, iş yapış şekillerinin açık rekabet ortamlarında organizasyonun hayatta kalabilmesi, güçlü olabilmesi ve bütün bunlar olurken birbirleri ile etkili bir şekilde bağlantılı işbirliği içerisinde olması bir gereklilik olmaktadır (Paolucci ve Sacile, 2005). Çeviklik öncelikli olarak çeşitliliğe olan talebin çok yüksek olduğu öngörülemez pazarlarda cevap verme ve arz-talebi karşılama becerisiyle ilgilidir. Çevikliğin ayırt edici özelliği, "piyasaya duyarlı" olmasıdır. (Wang ve Koh, 2010).

Bir şirket, değişen süreçler içerisinde başarılı kalmak istiyorsa, çevik olmak artık o örgüt için bir seçenek değildir. Durmak bilmeyen ve hızla değişen, dönüşen ortamlar, bir işletmenin pazar paylarını koruması ve büyütmesi için manevra kabiliyetine ve duyarlılığına sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir . Çalkantılı bir ekonomide hayatta kalmak bir sınavdır, ancak rekabette bir adım önde olmak ise başka bir sınavdır. Ancak bu iki zorluğun ortak bir yönü vardır: çeviklik (Baker, 2017).

Bunce ve Gould (1996), yalın ve çevik paradigmasının yirmi birinci yüzyılda herhangi bir tedarik zincirinin başarısı için bir gereklilik haline geldiğine dikkat çekti. Yalın üretim , talebin istikrarlı ve öngörülebilir olduğu ve ürün çeşitliliğinin az olduğu yerlerde daha az stokla, daha az yerle, daha az parayla, daha az zamanla ürün teslim etmeye ve verimli çalışarak daha fazlasını yapmaya odaklanır (Bunce ve Gould, 1996). Yalınlık, çevikliğin ön koşuludur ve çeviklik, artan ürün çeşitliliğini yönetebilmekte ve yalın stratejide karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmektedir. Bu nedenle, özelleştirilmiş ürün çeşitliliği yelpazesi ve piyasa koşulları üretim yapan endüstrileri çevik stratejileri benimsemeye zorlamaktadır (Chan ve ark., 2009).

Önceleri, 1990'lardaki yazılım geliştirme, yalın üretim, tedarik zincirleri ve süreç iyileştirme metodolojileriyle bağlantılı olan çeviklik teorisi, artık karmaşıklık bilimi tarafından ele alınmakta ve daha geniş bir şekilde bir örgütün değişen ortamlarda yanıt verme, hızlı uyum sağlama ve büyüme kapasitesini kapsamaktadır (Holbeche, 2015). Baker (2017) ise çeviklik kavramını bir metafor kullanarak anlatır; uçuşan bir okyanusun hızlı ve öngörülemeyen dalgalarında sörf yapmak cesaret, beceriklilik, uyarlanabilirlik, yanıt vermeyi ve hızlı olmayı gerektirmektedir. Çeviklik kavramı farklı şekillerde ifade edilmiştir. Kidd (1994), iş bileşenlerinin toplam entegrasyonu olarak ele almaktadır. Montgomery ve Levine (1996), imalat, insan ve organizasyon esnekliği olarak tanımlamaktadır. Bunlardan farklı olarak, eşzamanlılık, adaptasyon, bilgi sistemleri ve teknolojinin kullanılabilirliği gibi ifadeler çevik üretimin tanımlanmasında kullanılmıştır (Akt., Sharifi ve Zhang, 2001). Çevikliği tanımlayanlar arasında bir diğer ifade ise; hızla değişen, sürekli olarak ayrışan pazarlara yanıt vermek ve yeni yetkinlikler sağlamak için iş ortaklarının entegrasyonudur (Baramichai ve ark., 2007).

## 2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Örgütsel çeviklik son yıllarda önem kazanarak şirketlerin hayatta kalabilmeleri konusunda büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda üretim alanında kullanılmaya başlanmış ve sonraki yıllarda diğer alanlarda da kendini göstermiştir. Örgütsel çeviklik kavramı en genel olarak kolay ve hızlı hareket etme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Breu ve diğ., 2001).

Örgüt; düzen, düzenleme yapma, düzene sokmak olarak tanımlanır (Koçel, 2005). Kendine has yönetim tarzı, kültürleri ve iklimi olan örgütler açık sistemli olan yapılardır (Vural, 2016). Belirlenmiş bir hedefe ulaşmak için belirli bir iş bölümü dahilinde aynı amaca odaklanmış kaynakların, yetki ve sorumlulukların etkin kullanımınıdır (Tutar, 2017).

Çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki fırsat, tehdit veya her ikisinin birleşimi olan değişiklikleri görebilme, sezinleme ve odaklı bir şekilde süreç ve stratejilerini yeniden düzenlemeye geçerek duruma hızlı cevap verebilme becerisidir (Gangurly ve ark., 2009).

Çevik bir örgüt, rutin bir mesele olarak değişimle ilgilenmektedir (Goldman ve ark., 1994). Çeviklik beklenmeyen durumlar karşısında örgütün sistemlerini, teknolojisini, tesislerini ve personelini yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile sağlanan adaptasyon yeteneğidir. Bir durumdan başka bir duruma geçişten öte, toplamda bir değişiklik ve işbirliğini kapsamaktadır (Arslan, 2007). Çeviklik kavramı hız ve esneklik özelliklerini içermektedir. Örgütlerin çevik olabilmesi için hız ve esneklikle birlikte, yarar ve zaman unsurlarını gözeterik, hedefleri doğrultusunda doğru yönde yol almayı, gerekirse o yoldan çıkıp diğer yola geçebilme becerilerine yetkin olmaları gerekmektedir. (Breu vd., 2001).

Örgütsel çeviklik kavramı, temelde değişimlere reaksiyon verebilen çevik üretimle, değişimleri fırsata çevirebilme şeklinde ifade edilmektedir (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010). Örgütsel çeviklik, örgütün performans kaynaklarının avantajlarını kullanarak değişikliklere hızlı, etkin ve sürekli bir şekilde uyum sağlayabilme potansiyeli ve adapte olma yeteneğidir (Olbert ve ark., 2017).

Bazı araştırmacılar, örgütsel çevikliğin özelliklerini belirlemek üzere farklı kavramsal modeller sunmuşlardır. Çevik bir örgütün boyutlarını, özelliklerini ve niteliklerini şu şekilde belirtmişlerdir ; Goldman ve arkadaşları (1994) örgütsel çevikliği, rekabeti artırmak, işbirliğini hızlandırmak ve kullanılan kaynakları optimize etmek için işbirliği yapmak, insanı hızlı bir şekilde yeniden yapılandırarak ana değişikliklere alışmak, sahip olunan kaynaklar ve örgütsel eğitimlerle insanların iş gücü ve bilgilerinin etkisini arttırmak olarak boyutlandırmışlardır. Jackson ve Johansson (2003) çeviklik yeteneklerini dört boyuta ayırmıştır; ürünle ilgili değişim performansı, operasyonlardaki performans, içeriden ve dışarıdan işbirliği, çalışanlar, bilgi ve yaratıcılık. Sherehiy ve arkadaşları (2008), örgütün tüm alanlarına uygulanabilen çevikliğin genel özelliklerini esneklik, cevap verme, hız, değişim kültürü, bütünlüşme, yüksek kalite, düşük karmaşıklık, kişiselleştirilmiş ürün ve öz yetenekleri harekete geçirme olarak ortaya koymuşlardır. Bir diğer taraftan, Imreh ve Raisinghani (2011) dört çevik uygulama kategorisi önermiştir; müşterileri zenginleştirmek, değişimde ustalaşmak, rekabette iş birliği yapmak ve kaynaklardan, özellikle insan kaynağından yararlanmak. Örgütsel çevikliğin özelliklerini belirlemek adına en iyi kavramsallaştırma Sharifi ve Zhang (2001) tarafından yapılmıştır.

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından bazı görüş ayrılıkları olsa da genel anlamda örgütsel çevikliğin yetenekleri dört boyut olarak kabul görmektedir. Kavramın modellenmesi ve ölçümü çalışmalarına ilk olarak 1999 yılında Sharifi ve Zhang başlamışlardır (Akkaya ve Tabak, 2018). Ardından, diğer araştırmacılar (Crocitto ve Youssef, 2003; Lin ve ark., 2006; Mohammad ve ark., 2015; Nejatian ve ark., 2013; Sharifi ve ark., 2001; Sharifi ve Zhang, 2001) örgütsel çevikliğin şirketler tarafından etkin hale getirilebilmesi için cevap verme, yetkinlik, esneklik, hız olmak üzere dört temel yeteneğin gerekliliğini belirtmişlerdir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik yetkinlikleri sürdürülebilirliğinin yanı sıra, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri, karlılık durumlarını arttırabilmelerine de katkı sağlamaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Çevik olabilmenin sırrı birkaç önemli konuya dayanmaktadır. Çevik bir kuruluş, esnek, motive ve değişime duyarlı, son derece yetenekli ve bilgili insanlara

ihtiyaç duymaktadır. Hiyerarşik olmayan yönetim tarzı ile çalışanlarını teşvik edip, desteklerken, iş birliği ve ekip çalışmasını önceliğine alan bir organizasyon için çeviklik çok daha kolay hayata geçmektedir (Kidd, 1994).

### **3. Çevik Olan Örgütlerin Avantajları**

Literatüre bakıldığında birkaç makale ve kitabın, bir örgüt nasıl çevik olabilir sorusunun cevabını açıklamaya çalışıldığına rastlanmaktadır.

Cho ve arkadaşlarının (1996) bu soruya verdiği yanıtta göre, sürekli ve öngörülemeyen değişim durumlarına, müşterinin ihtiyaçları göz önüne alınarak tasarlanmış ürün ve hizmetle, hızlı ve etkili karşılık vererek, rekabet ortamında hayatta kalma, büyüme ve ilerleme yetkinliği olarak ifade etmektedir. Daha spesifik olarak, Lee ve Thornton (1996) "çevik" olmanın tam merkezinde bir şirketin "tasarımda çevik" olma becerisi olduğuna inanıyor. Bir şirketin başarısı ve daha çevik olma becerisinin anahtarı, hizmet verdiği ürününde neyin kritik olduğunu bilme ve anlama yeteneğidir.

Çeviklik, birden çok biçim alabilen karmaşık bir yapıdır ve bir örgütün esnek, hızlı ve dinamik yetenekleri geliştirme ve hızla uygulama becerisini yakalar. Örgütsel çeviklik, kararlı hareket etme kapasitesi ile değişimin olumsuz sonuçlarından kaçınmayı hedeflerken, fırsatları tahmin etme, başlatma ve fırsatlardan yararlanma becerisi ile tanımlanmalıdır (Kidd, 1994).

Örgütlerin çevik bir yapıya sahip olması, değişen koşullara hazırlıklı olmasını ve hızlı hazırlanabilmelerini, yaşanması halinde travmatik aksaklıklardan sonra canlılıklarını geri kazanmalarını ve deneyimin bir sonucu olarak daha da etkili olmalarını sağlarlar . Çevik bir yapı, örgütün uyarlanabilir kapasitesini veya "değişim yeteneğini" temsil ederler. Çeviklik, iş ortamındaki değişikliklerin doğrudan bir işlevidir. Bu, iş yapma koşulları ne kadar çok değişirse , organizasyonun değişikliklere olumlu yanıt vermesi için o kadar çevik olması gerektiği anlamına gelir . Bu nedenle, çeviklik etmenleri olarak ortaya konulan faktörlerin ne ölçüde değişim, karışıklık ve kontrolsüzlük olarak algılanması, örgütün rekabet ettiği iş ortamının türbülansının göstergesi olacak ve dolayısıyla örgütün rekabet avantajını sürdürmesi ve yolunda ilerleyebilmesi için ihtiyaç duyduğu çeviklik seviyesini temsil edecektir (Holbeche, 2015).

Çevik örgütler, sürdürülebilir bir rekabet avantajı için fırsatları algılayabilme ve bu fırsatları sağlayabilmek için de ihtiyaç duyulan bilgi ve aksiyon alabilme becerilerini bir araya getirme yetkinliklerine sahip olmaktadır (Sambamurthy ve ark., 2003).

#### 4. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Çeviklik, müşteriye odağına alan bir kavramdır. Çevikliğin boyutları müşteriye bir şekilde etkiler. İş müşterilere bağlı olduğundan ve çeviklik müşteri merkezli bir fikir olduğundan, çeviklik modeline müşteri duyarlılığını ayrı bir boyut olarak dahil etmek mantıklıdır. Bir işletme çevik, manevra kabiliyeti yüksek ve hızlı olabilir ve yine de müşteriye hayal kırıklığına uğratabilir. 1956'da, büyük yönetim düşünürü Peter Drucker'a yöneltilen, bir işletmenin amacı nedir sorusuna, cevabı; bir müşteriye bulmak ve elde tutmaktır olmuştur. Diğer bir ifade ile özellikle çevikliğe dayalı bir model müşteriye merkezi odak noktası olarak görmezden gelmemelidir ve bir örgütün operasyonel performansının tüm yönleri müşteri perspektifinden düşünülmelidir. Bu, müşteri soru ve taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği ve isteği anlamına gelir. Müşteriye hızlı cevap verme becerisi reaktif çeviklik türüdür (Baker, 2017).

Örgütsel çeviklik kavramının tanımı ile birlikte bileşenlerinin de araştırmacılar tarafından ortaya konulduğu çalışmalar görülmektedir. Literatüre bakıldığında, bazı araştırmacıların örgütsel çeviklik yeteneği olarak değişime uyum sağlama ve değişime tepki verme becerisi olarak ele aldığı görülmektedir (Almahamid ve ark., 2010; Dubey ve Gunasekaran, 2014; Ganguly ve ark., 2009; Kassim ve Zain, 2004; Lin ve ark., 2006; Setili, 2014; Shafer ve ark., 2001; Tan, 1998). Bir diğer taraftan bazı araştırmacılar ise örgütsel çeviklik alt boyutlarını ani ve tahmin edilemeyen değişimlere hızlı tepki verme yeteneği olarak ortaya koymuşlardır (Putnik, 2001; Van Assen ve ark., 2000). Goldman ve arkadaşları (1994), örgütlerin bu yeteneklerini ve değişen dış koşullar altında varlığını sürdürmek olarak ele almışlardır. Uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ile değerlendirilen (Hormozi, 2001) ve hayatta kalma, gelişme yeteneği alt boyutları ile ele alınan çalışmalara rastlanmaktadır (Maskell, 2001).

Örgütsel çeviklik modelini ilk olarak 1999 yılında öneren Sharifi ve Zhang ise bileşenleri; Cevap Verme – Yetkinlik – Esneklik – Hız şeklinde belirtmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve



arkadaşları (2006), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi ve arkadaşları (2015) gibi araştırmacıların da örgütsel çeviklik alt boyutlarını yine aynı yeteneklerle tanımladıkları görülmüştür.

Sharifi ve Zhang (1999) çalışmalarında bin şirketi kapsayan bir anket çalışmasıyla ve oniki seçilmiş şirketi derinlemesine ele aldıkları vaka incelemeleri sonucunda elde ettikleri verileri kullanarak yetenekler ve etmenleri arasındaki ilişkiye bakmışlar ve istatistikler kurarak bu dört alt boyutu ortaya koymuşlardır; Cevap Verme– Esneklik – Hız – Yetkinlik.

Cevap Verme : Cevap verme yeteneği, değişiklikleri tanımlama, reaktif veya proaktif olarak değişikliklere hızlı yanıt verme ve değişimden sonra ayakta kalabilme becerisidir. Bu yeteneğin maddeleri şu şekilde sıralanmıştır (Zhang ve Sharifi, 2000).

- Değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme.
- Değişikliklere anında tepki.
- Değişikliklerde ayakta kalma

Şirketler cevap verme yetkinliği ile daha güçlü bir şekilde rekabet ettikçe, belirli organizasyonel koşulların şirket değişimine yanıt verme becerisini nasıl geliştirdiğini anlamak önemlidir. Belirsiz ve dinamik ortamlarda ilerleyebilme koşullarını desteklediği için bu duruma "çeviklik sağlayanlar" olarak ifade edilmektedir (Dove, 1995).

Örgütsel çevikliğin boyutlarından biri olan cevap verme yeteneğine dair farklı araştırmacılar tarafından, işletmelerin değişen çevresel sinyallere hızlı yanıt vererek üstün özel bilgiler toplamasına olanak tanıyan yanıt verme yeteneği şeklinde belirtilmekte (Zaheer ve Zaheer, 1997), diğer taraftan Chan ve arkadaşları bu yetenek için şirketler ve şirketlerin iş ortaklıkları yapma ve bununla birlikte müşteriler ve pazar açısından vazgeçilmez bir gereklilik olarak ifade etmişlerdir (Chan ve ark., 2017).

Cevap verme yeteneğine ilişkin örnekler Şekil 2’de ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

Araştırmacı	İşletmenin Değişime Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Örnekler
Sharifi & Zhang (1999:17) Zhang & Sharifi (200:506) Sharifi vd. (2001 : 862 )	*Değişimlere tepki vermesi ve örgüt yapısına uyarlama, *Değişimleri iyileştirme, *Stratejik vizyon belirleme, *Sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneği.
Becker & Knudsen (2005 : 753 )	*Fiyatlardaki değişikliklere teki verebilmek için hızlı karar vermesi, *Müşterin ihtiyaçlarındaki değişimleri fark etmeye meyilli olması, *Periodik olarak ürünlerin takip edilmesi, *Dış çevredeki değişimlere karşı bölümler arasında düzenli görüşmeler yapılmalı *Rakiplerin kampanyalarına hızlakaşılık verebilmesi ve hayata geçirmesi, *İşletmedekidepartmanlar arası aktivitelerin iyi idare edilmesi, *Müşterilerin şikayetlerinin dikkate alınması ve takip edilmesi.
Sherehiy vd. (2007 : 457 )	*Müşteri tercih ve ihtiyaçlarına cevap verme, *Pazar ve işletme çerçevesindeki değişim ve eğilimlere cevap verme, *Sosyal ve çevresel konulara cevap verme, *İşletmenin hedef ve amaçlarını değişimlere karşı uyarlayabilmektedir.

Şekil 2 İşletmenin Değişime Cevap Verme Yeteneğine İlişkin Örnekler

Şekil 2’de cevap verme yetkinliğinin yapılan çalışmalar kapsamında ayrıntılı bir şekilde aktarılmakla birlikte farklı sektörlere göre değişiklik gösterse de temelde bir örgütün iç, dış ve teknolojik değişimlerle gelen müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması olarak ifade edilmektedir. Bu yetenek, günümüz şirketlerinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir ve bu nedenle,

araştırmacıların, şirketlerin bu cevap verme yetkinliğini mümkün kılan sistemler ve organizasyon yapıları kurup kurmadığını doğru bir şekilde belirleme araçlarını geliştirmeleri zorunludur (Hoyt ve ark., 2007).

Baker (2017) bilgi akışının çok olmasının ve sık değişen teknolojik sistemlerin olağan olduğunu ve fakat bu durumlarda örgütlerin cevap verme yetkinliğini gösterebilmiş olmalarının bir başarı olduğunu öne sürer.

Esneklik : Esneklik, değişen koşullara uyum sağlama yeteneği (Bozkurt ve Baştürk, 2009) örgütsel esneklik, bir örgütün üretim hacmindeki esneklik, örgütsel değişim ve çalışanlarının yeniye ve yeni teknolojiye uyum esnekliği olarak ifade edilmektedir (Akt., Akkaya ve Tabak, 2018). Shahaei (2008) esnekliği örgütsel çevikliğe ulaşmak için farklı yol ve alternatifleri kullanabilme becerisi olarak tanımlar. En genel tanımıyla ise anlık durumun ihtiyaçlarına göre farklı yetenekleri dahil edebilmek ve farklı uygulamalar yapabilmek becerisidir (Akt., Koçyiğit, 2018).

Örgütsel çevikliğin boyutlarından biri olan esneklik tanımı Zhang ve Sharifi (2001) tarafından mevcut imkan ve olanaklarla farklı işler yapma ve farklı hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanır ve

- Ürün hacmi esnekliği
- Ürün modeli / konfigürasyon esnekliği
- Organizasyon ve organizasyon konuları esnekliği
- Çalışanların esnekliği.

öğelerinden oluştuğunu ifade eder.

Araştırmacıların tanımların çıkarılacak sonuç olarak esneklik, değişen çevreye göre değişen müşteri taleplerine cevap verebilirken diğer taraftan yönetim süreçlerinde dinamikliği sağlayabilmektir. Volberta (1999) bu unsurların uyum ve birbirleri ile etkileşimle yürümesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Hız : Hızlı olma kavramı ve dolayısıyla hız, çevikliğin tam merkezinde yer alır. Hız, bir şirketin ani karar alma ve operasyonel döngüleri hızlı bir şekilde yürütme kabiliyetidir. Hız, yeni ürünleri pazarlamada, bir siparişi veya hizmet talebini işlemede, sanal bir iş ağı kurmada, belirli değişikliklere tepki verecek şekilde organizasyonel süreçleri ve sistemleri yeniden yapılandırma gibi çeşitli alanlarda gerekebilir (Oosterhout ve ark., 2007).

Şirketlerin görevlerini ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir hız ve bazı öğeleri kapsar; yeni ürünlerin pazara çıkış süresinde çabukluk, ürün ve hizmet sunumunda hızlılık ve zamanlama, operasyonlarda çabukluk (Sharifi ve Zhang, 2001).

Örgütsel çeviklik modelinde hız manevra kabiliyeti yaratır ve performansın itici gücüdür (Baker, 2017). Baker, çevikliğin bileşenleri arasında özellikle hız ve yanıt vermenin performansın itici güç rolünü üstlendiklerini belirtir ve ekler, diğer şirketlerle rekabet edebilmek en çok hız ve cevap verme yetkinliği ile ilgili olduğunu ifade eder.

Yetkinlik : Cevap verme, esneklik ve hız yeteneklerinin kullanabilme potansiyeli örgütsel çeviklik boyutlarından sonuncusu olan yetkinlik becerisini ortaya çıkarır. Yetkinlik, değişime karşı uyum sağlamak için var olan yetenekleri kullanma ve yenileyebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Teece ve ark., 1997).

Zhang ve Sharifi (2000) yetkinlik alt boyutun bir şirkete amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada üretkenlik, verimlilik ve etkinlik sağlayan kapsamlı bir yetenekler listesi olarak tanımlar ve bu listeyi şöyle sıralar:

- Stratejik vizyon
- Uygun teknoloji veya yeterli teknolojik yetenek
- Ürün ve hizmet kalitesi
- Maliyet etkinliği
- Yüksek oranda yeni ürün girişi
- Değişiklik yönetimi
- Bilgili, yetkin ve yetkilendirilmiş insanlar
- İşlem verimliliği ve etkinliği
- İşbirliği (iç ve dış)
- Entegrasyon

Eisenhardt ve Martin (2000) ise yetkinlik alt boyutu kavramını açıklarken örgütlerin yetkinliğine vurgu yaparak ürün geliştirme, iş birlikleri ve örgüt için değer katan stratejik karar verme gibi süreçlerde işletmenin becerisinin önemine değinmektedir.

Tüm alt boyutları genel bir payda da değerlendirecek olunursa, örgütsel çeviklik alt boyutları arasında olan dört tür yetenek vardır ve bunların içinde yanıt verme

yetkinliği çevik olması gereken herhangi bir kuruluş için temel beceridir. Diğer üçü, duyarlılığı sağlamak için gerekli unsurlardır (Sharifi ve Zhang, 2001).

## **5. Örgütsel Çevikliğin Yararları ve Gereksinimleri**

Çeviklik karmaşık bir yetenektir. Çevik yeteneği oluşturan tek bir sistem değil, bir dizi yapı, sistem, süreç ve davranışlardan oluşur. Ayrıca, bunların nasıl bir araya geldiği ve birbirleri ile uyumlu çalışması çevik yeteneği oluşturur. Organizasyonların esnek bir şekilde çevik hale gelebilmesi için organizasyonun yapıları gibi somut yönlerinde değil, aynı zamanda çalışanların düşünce yapıları ve becerileri, kültürleri, rutinleri ve alışkanlıkları gibi somut olmayan yönlerde de değişimler gerekli olacaktır. Hepsi birlikte ele alındığında, bunlar bir örgütün gizli çevikliğini ve direncini artırmalıdır (Holbeche, 2015).

Çeviklikten kaynaklanan faydalar söz konusu olduğunda, Goldman et. al., (1994) çevik bir organizasyonu dinamik ve rekabet avantajını geliştirme olanağına sahip olarak tasvir ediyor ve dinamik olmak için bir şirketin rekabet stratejisinin, bilgiyi geliştirmeye ve piyasa değişikliklerine karşılık vermeyi mümkün kılan çevik süreçlere yoğunlaşması gerektiğini ifade etmektedir .

Benzer şekilde Pascale ve ark., (1996) ve Dyer ve Ericksen, (2005), çevik örgütlerin zaman içinde başarıya katkıda bulunan bir rekabet avantajı kazandığını iddia etmektedir .

Genel olarak iş dünyasında faaliyet gösterirken birçok örgüt, inovasyon ve artırılmış rekabet performansı açısından hayati önem taşıyan çevikliğin önemine değer vermektedir (Thomke ve Reinertsen, 1998). Buna ek olarak, Tallon ve Pinsonneault (2011) çevik örgüt olmanın piyasa risklerini denetleyerek gözlemleme avantajı olduğunu belirtir. Çeviklik, bir şirketin rekabetçi faaliyetler repertuarını ve pazar değişikliklerine karşı uyarlanabilir yanıtlarının doğasını genişleterek örgütün performansı artırabilir.

Diğer taraftan, Cockburn'e (2011) göre pratikte çevikliğe ulaşmak zordur. Bilgi sistemleri ile uğraşan kuruluşların sadece % 11'inin iş taleplerine dayanabildiği ve % 76'sının piyasa değişiklikleri ile baş edemediği belirtildi. Sonuç olarak, bir örgütte çeviklik eksikliğinde genellikle önemli mali kayıp eşlik eder.

Moore'un (1996) şirketlerin yaşadığı değişim ve üzerlerindeki baskıya göre "çeviklik ihtiyacı seviyesi" olarak adlandırdığı ve bir örgüt için gerekli bu seviye belirlendikten sonraki adım, şirketin mevcut çeviklik düzeyini, yani şirketin mevcut durumda ne kadar çevik olduğunu değerlendirmektir. İhtiyacı duyulan çeviklik seviyesi ile şirketin halihazırda sahip olduğu seviye arasındaki fark, örgütün daha ileri gitmesine temel sağlamak için kararlar alınması adına analiz edilebilir (Sharifi ve Zhang, 2001).

Çevik üretim, her şeyden önce bir iş konseptidir. Bu konseptin de çok basit bir amacı var, örgütleri birincil rakiplerinin önüne çıkartmak. Çeviklikte amaç, organizasyonu, insanları ve teknolojiyi entegre ve koordineli bir bütün halinde birleştirmektir (Kidd, 1994).

Örgütün çevik olma gereksinimleri ise aşağıdaki başlıklara olarak sağlamaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001).

- yeni ürünleri pazara hızlı sunma süresi
- iç ve dış işbirliği
- hizmet verdiği ürün konfigürasyonunda esneklik
- değişiklikleri öngörme, algılama ve tahmin etme
- değişimden hızla toparlanma ve yönetebilme
- ürün ve hizmet kalitesi.

Bir örgütün çevik olma gereksinimini pazar koşullarının bugünkü mevcut durumu yaratmıştır. İşletmelerin uzun vadede başarılı olabilmeleri bugün gelinen mevcut durumda yenilik yetkinliği güçlü olmayı gerektirmektedir. Yenilik ve yaratıcılık sürdürülebilir başarıda kilit noktasıdır. Bu yenilik anlayışında tüm insanları ve değişen ihtiyaçlarını kapsayan bir yaklaşım olmalıdır. Çevik olmanın vizyonu ve gerekliliği budur (Kidd, 1994).

Bir diğer taraftan, örgütsel çeviklik gereksinimini örgütün mevcut teknolojiyi kullanarak çalışanlarına bilgi, beceri ve organizasyon içerisinde yeniden yapılanabilme esnekliği sağlaması olarak ifade edilmektedir (Akt., Sherehiy, 2008). Çevik örgüt olabilen kuruluşlar, rekabetin ve sıklıkla değişebilen durumların içinde varlıklarını büyütürken devam ettirebilmek için değişimi öngörebilen, uygulayabilen ve tüm bunları hızlı ve kolay bir şekilde yönetebilen şirketlerdir (İşcan ve ark., 2006).

## **D. Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Lider ve Örgütsel Çeviklik**

### **1. Değişim Yönetimi Uygulamanın Gerekliliği ve Çeviklik**

Belirsizlikler, değişiklikler ve baskılar, yani çeviklik etmenleri olarak adlandırılan faktörler, bir şirketi rekabet avantajını sürdürmek için uygun yollar aramaya teşvik eder (Sharifi ve Zhang, 2001). Şirketlerin karşılaştığı değişiklikler ve baskılar farklı olabileceğinden, şirketlerin bireysel olarak ihtiyaç duyduğu çeviklik derecesi farklı olacaktır (Moore, 1996). ``Çeviklik ihtiyaç seviyesi " olarak tanımlanan bu seviye, iş ortamının türbülansı, şirketin rekabet ettiği ortam ve şirketin kendisinin özellikleri gibi çeşitli faktörlerin bir fonksiyonudur.

Bir örgütün karşılaştığı değişikliklerin tespiti, tanınması ve sınıflandırılması ve bireysel değişikliklerin şirkete getireceği etkinin analizini gerektirecektir. Buna göre, gerekli çeviklik yetenekleri ortaya çıkan değişim durumundan belirlenebilir (Sharifi ve Zhang, 2001).

Değişim, zaman içinde hareketi içerir. Bu nedenle, insanları zaman içinde değerlendirmemiz gerektiği açıktır. Süreç içinde yapılan değerlendirmeler, insanların tipik olarak izledikleri değişim kalıplarını belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Yapılan müdahalelere rağmen, belirli aşamalarda takılıp kalan bireylerin sabit kaldığı kalıplarını belirleyebiliriz. Ayrıca, bir aşamadan diğerine gerilemeden veya tekrarlamadan doğrusal olarak hareket eden azınlığın izlediği ilerici kalıpları da belirleyebiliriz. Tekrar eden ve değişimden vazgeçenlerin gerileme kalıpları da önemlidir (Sharifi ve Zhang, 2001).

### **2. Değişim Yönetimi ve Liderlik**

Liderlik büyüleyici bir konudur. Farklı tarzlara sahip liderlerin nasıl olup da eşit derecede başarılı olduğunu görmek her zaman ilgi çekici olmuştur. Bu gözlem, liderlikte neyin işe yarayıp neyin yaramadığına dair rasyonel bir değerlendirme yapmak isteyenler için şaşırtıcı görünebilir. Bir vizyon sunan veya güçlü bir hikayesi olan liderler en akılda kalıcı kişiler olma eğilimindedir. Ancak sadece bu vizyoner düşünme biçimlerine ve hikayelerine tutunurlarsa bu durum lideri geride bırakabilir. İyi bir lider olmanın işareti, hikayenin liderin dışında yaşamaya başlamasıdır. Bu hikaye ise takipçiler tarafından incelenmeye, araştırılma ve öğrenilmeye değer görülmeli ve ihtiyaç duyulmalıdır (Cameron ve Green, 2004).

Günümüz organizasyonlarındaki yöneticiler bazı şaşırtıcı zorluklarla karşı karşıyadır. Paul Evans (2000), değişim konularında 21.yüzyılın liderliğinin basit olmadığını söylüyor ve modern liderliği dengeleyici bir eylem olarak görüyor. Liderlerin zıtlıklar arasında gezinme zorluğunu kabul etme ihtiyacına dikkatleri çekmektedir. Yöneticiler genellikle kariyerlerinde çok erken bir zamanda sonuçlara ve somut sonuçlara odaklanmayı öğrenirler. Sonuçların son derece önemli olmasına rağmen, liderin değişimi sürdürmek ve uzun vadede sürekli başarıya ulaşmak için altta yatan duygulara, güç ve etki dünyasına da dikkat etmesi gerekmektedir. Değişimin liderleri, çabalarını organizasyonel bir değişikliğin şu üç boyutunda dengelemelidir:

- sonuçlar: net sonuçların geliştirilmesi ve sunulması;
- yarar: etkiyi, otoriteyi ve gücü harekete geçirme
- duygular: insanların ve kültürün uyum sağlamasını sağlamak.

Liderler her üçünün de merkezindedir. Onları şekillendirir, yönlendirir ve dengelerler. Bir boyut herhangi bir zamanda merkezde görünebilir mesela, bir strateji geliştirmek. Ancak liderlik, diğer boyutların da göz önünde bulundurulmasını sağlamaktır. Üç top her zaman başarılı bir şekilde oynanmalıdır. Lider veya değişim yöneticisinin üç boyutun her birinde neler olduğunu (veya olmadığını) farkında olması gerekir, değilse gözlerini topun üzerinden almış demektir. Etkili bir şekilde ilerleme şansını azaltır (Cameron ve Green, 2004).

Değişime dair inanç ve varsayımları anlamak için metaforları kullanmak bir yöntem olabilir.

*“Metaforlar bize düşüncelerimizi esnetmek ve derinleştirme fırsatı verir, böylece bir şeyleri yeni yollarla görür ve davranırız”* (Morgan, 2006).

Organizasyonel metaforlar: 1) makineler 2) organizma 3) beyin 4) kültürler 5) siyasi sistem 6) psişik hapisane 7) akış ve dönüşüm 8) yönetim aracı

Örgütsel değişimin nasıl çalıştığına dair var olan varsayımların çeşitliliğini keşfetmek için Morgan'ın örgütsel metaforlarından dört tanesini ele alınmıştır. Bunlar, yöneticiler, yazarlar ve danışmanlar tarafından en sık kullanıldığı tespit edilmiş ve örgütsel değişim sürecine ilişkin en yararlı iç görüleri sağlayan dördüldür:

- makineler olarak organizasyonlar
- siyasi sistemler olarak örgütler
- organizma olarak kuruluşlar



- akış ve dönüşüm olarak organizasyonlar

Gerçekte çoğu kuruluş, örgütsel değişimin üstesinden gelmek için yaklaşım kombinasyonlarını kullanır, ancak farklı düşünme biçimlerinden kaynaklanan etkinliklerdeki farklılıkları görmek için metaforları parçalara ayırmak yararlıdır.

Kurt Lewin (1951), organizasyonel değişim hakkındaki fikirlerini organizma metaforu perspektifinden geliştirmiştir. Lewin, herhangi bir değişiklik durumunda itici ve direnen güçleri inceleyen kuvvet alanı analizini tanıtmaktan sorumludur. Lewin'in örgütsel değişim modeli iyi bilinmektedir ve bugün yöneticiler tarafından çokça alıntılanmaktadır (Cameron ve Green, 2004).

1997-2002 yılları arasında Cameron Change danışmanlık tarafından sağlanan bilgide, İngiltere'de özel sektör üst ve orta düzey yöneticileriyle yapılan değişim liderliği araştırmalarında değişimin önemli liderleri belirlenmeleri istendiğinde adı geçen ilk dört isim şunlar olmuştur:

1. Winston Churchill;
2. Margaret Thatcher;
3. Nelson Mandela;
4. Adolf Hitler.

Bu önemli liderlerin ortaya çıkan tipik ilk beş özellikleri şunlardır:

1. net vizyon;
2. kararlılık;
3. iyi temsil etme, iyi konuşmacı;
4. gerektiğinde sert;
5. bağımsız.

Kotter (1996), liderlerin özellikle değişim süreçlerinde kendilerini ortaya koyduklarından bahseder ve şöyle ifade eder:

*“Yönetici olmak için çok yetenekli insanlardan oluşan bir nesil yetiştirdik, lider olmak için değil. Vizyon yaratmak etkin yöneticiliğin bir bileşeni değildir. Vizyon yaratmanın yöneticilikteki eşdeğeri planlamadır. Liderler yöneticilerden farklıdır. “Plan yapmazlar; sorunları çözmezler; insanları örgütlemeyebilirler. Liderlerin*

*gerçekten yaptığı şey, organizasyonları değişime hazırlamak ve onlar değişimle mücadele ederken onlara yardımcı olmaktır. Lider üç ana alanı odağını alır ve bu da onları yöneticilerden farklı kılar; kontrol etmek ve problem çözmeye karşılık insanları motive etme, çalışanları takip etmek, organize etmek yerine hizalamak, planlama ve bütçe yapmak yerine yön belirlemek. ”*

Rutinde yaşanan bir sorunu çözmek için gereken liderlik türü ile karmaşık organizasyonel değişimi mümkün kılmak için gereken liderlik türleri arasında bir fark vardır. Değişim liderleri, çevreyi sürekli gözlemlemeli ve dikkatleri, kültür değişikliği veya temel süreçlerdeki değişiklikler gibi örgütün ele alması gereken karmaşık görünen ancak uyarlanabilir zorluklara çekmeye odaklanmalıdır (Cameron ve Green, 2004).

Örgütlerin liderleri, örgüt kültürünü birçok yönden etkilerler. Liderin neyi kontrol ettiği, neyi ölçtüğü ve ödüllendirdiği, örgütsel zorluklara nasıl tepki verdiği, nasıl bir rol model olarak hareket ettiği ve çalışanları nasıl işe aldığı, seçtiği ve terfi ettirme faaliyetlerinin etkileri karizmatik ve dönüştürücü liderler için özellikle çok önemlidir. Takipçileri olmadan lider olmayacağı gibi takipçilerin davranışlarının liderin ve dolayısıyla örgütün verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Schell, 2019).

Değişim sürecinde lider, cesur ve kendinin farkında olmalıdır. Değişime öncülük eden lider, doğru zamanda doğru aksiyonu gerçekleştirmelidir. Bununla birlikte, lider değişimi tek başına gerçekleştiremez. Süreç boyunca amaca adanmış, oyunu başlatmakla kalmayacak ve sonuna kadar azimle götürecektir, görev dağılımlarına uygun rollere sahip bir ekibin olması gerekir.

Kesin olan bir şey varsa o da yolculuğun düz bir zemin olmayacağıdır (Cameron ve Green, 2004).

### **III. YÖNTEM**

Literatür taramasına bakıldığında, değişim yönetimi ile dönüştürücü liderlik ilişkisindeki pozitif etkili uyumun kapsamlı olarak belirtildiği çalışmalar yer almakta ancak dönüştürücü liderin etkilediği değişim yönetimi sürecinin, örgütün çevikliği üzerine etkisinin incelendiği çalışmaya ülkemizde rastlanmamıştır. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu tez çalışması, literatürde henüz çalışılmamış olan değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dönüştürücü liderliğin düzenleyici etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin istatistiksel analizi açıklanmıştır.

#### **A. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni İstanbul'da perakende alanında faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli şirketler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemi ile seçilen, İstanbul'da perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin farklı departmanlarında ve farklı pozisyonlarında görev alan beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 407 kişi oluşturmuştur. Değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler, İnternet üzerindeki bir anket uygulama platformu kanalıyla çalışanlara Online olarak gönderilmiştir.

#### **B. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara ait Demografik Özellikler**

Bu bölümde, araştırma kapsamındaki katılımcıların, demografik özelliklerine ait sonuçlar sunulmaktadır.

Çizelge 1 Cinsiyete Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Erkek</b>	209	51.4
<b>Kadın</b>	198	48.6

Katılımcıların, %51.4'ü (n=209) erkek, %48.6'sı (n=198) kadındır.

Çizelge 2 Yaşa Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>30 yaş ve altı</b>	39	9.6
<b>31-35 yaş</b>	63	15.5
<b>36-40 yaş</b>	86	21.1
<b>41 ve üzeri</b>	219	53.8

Katılımcıların, %9.6'sı (n=39) 30 yaş ve altı, %15.5'i (n=63) 31-35 yaş, %21.1'i (n=86) 36-40 yaş 45 yaş ve üzeri aralığındadır.

Çizelge 3 Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Lise</b>	60	14.7
<b>Ön lisans</b>	46	11.3
<b>Lisans</b>	181	44.5
<b>Yüksek lisans/Doktora</b>	120	29.5

Katılımcıların, %14.7'si (n=60) lise, %11.3'ü (n=46) ön lisans, %44.5'i (n=181) lisans ve %29.5'i (n=120) yüksek lisans/doktora eğitim durumundadır.

Çizelge 4 Kurumda Çalışma Yılına Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>1-5 yıl</b>	166	40.8
<b>6-10 yıl</b>	89	21.9
<b>11-15 yıl</b>	62	15.2
<b>15 yıldan daha fazla</b>	90	22.1

Katılımcıların, %40.8'i (n=166) 1-5 yıl, %21.9'u (n=89) 6-10 yıl, %15.2.'si (n=62) 11-15 yıl ve %22.1'i (n=90) 15 yıldan daha fazla kurumda çalışmaktadır.

Çizelge 5 Mevcut Yönetici ile Çalışma Yılına Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>1 yıldan az</b>	75	18.4
<b>1-5 yıl</b>	186	45.7
<b>6-10 yıl</b>	66	16.2
<b>11-15 yıl</b>	35	8.6
<b>15 yıldan daha fazla</b>	45	11.1

Katılımcıların, %18.4'ü (n=75) 1 yıldan az, %45.7'si (n=186) 1-5 yıl, %16.2'si (n=66) 6-10 yıl, %8.6'sı (n=35) 11-15 yıl ve %11.1'i (n=45) 15 yıldan daha fazla şu an ki yönetici ile birlikte çalışmaktadır.

Çizelge 6 Kurumdaki Pozisyona Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
<b>Yönetici Değil</b>	112	27.5
<b>İlk Kademe Yönetici</b>	54	13.3
<b>Orta Kademe Yönetici</b>	115	28.3
<b>Üst Kademe Yönetici</b>	126	31.0

Katılımcıların, %27.5'i (n=112) yönetici değil, %13.3'ü (n=54) ilk kademe yönetici, %28.3'ü (n=115) orta kademe yönetici ve %31.0'ı (n=126) üst kademe yönetici pozisyonundadır.

### C. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve verilerin toplanması için İstanbul ilinde faaliyet gösteren perakende sektörü çalışanlarına Etik Kurul Onayı (Bkz. Ek-1) ile internet tabanlı bir anket oluşturularak katılımcılara elektronik posta aracılığı ile anket iletilmiştir. Ankete katılan kişiler kendilerine ulaşan elektronik postada yer alan ankete erişim linkini tıklayarak anket sorularına ulaşmış ve katılımcıların soruları cevaplama sürecinin ardından sonuçları anlık olarak araştırmacının paneline ulaşmıştır. Anket sonuçları bu adresten toplu olarak alınarak istatistik analizi için veri olarak kullanılmıştır. Anket yöntemiyle 407 veri toplanmıştır.

Alan araştırması kısmında veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu; kişisel bilgilerin sorulduğu ilk bölüm ve 3 ölçeğe ait 5'li Likert tipi soruların bulunduğu ikinci bölümden meydana gelmektedir. Birinci anket katılımcıların

demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, şu anda çalıştıkları işyerindeki toplam süre ile şu anda çalıştıkları yöneticisi ile çalışma süresi ve pozisyonlarına ait sorulara verdikleri bilgilerinden oluşan 6 maddelik bir bilgi formudur (Ek-2). İkinci anket Çalışkan (2019) tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş, 4 boyuttan ve 25 maddeden oluşan Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği'dir (EK-3). Literatüre bakıldığında değişim yönetimi kapsamında nicel çalışmalara rastlanmakla birlikte nitel çalışmaların daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Anket yöntemi ile yapılan nicel çalışmaların değişim yönetimi konulu alanyazın araştırmasında, Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış "Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi" isimli çalışmasına da yer verildiği gözlenmiştir. Üçüncü anket Dönmez ve Toker (2017) tarafından geliştirilen güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .98$  olarak tespit edilen 4 alt boyuttan ("ilham verici motivasyon", "düşünsel uyarım", "bireyselleştirilmiş önem" ve "babacanlık") ve 26 maddeden oluşan Dönüştürücü Liderlik Stili Ölçeğidir (Ek-4) ve dördüncü ölçek Sharifi ve Zhang (2000) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan ve güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .92$  olarak tespit edilmiş Örgütsel Çeviklik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek "yetkinlik", "esneklik", "cevap verme" ve "hız" olmak üzere 4 alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır (Ek-5).

Ölçeklerin kullanımı için izinleri alınmıştır.

#### **D. Veri Analizi**

İstatistiksel analizler için SPSS 24.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanı sıra, niceliksel verilerin normal dağılıma uygunlukları basıklık ve çarpıklık değerleri ile sınanmıştır. Normal dağılım gösteren veriler için gruplar arası karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arası farklılık olduğu durumlarda ise Bonferroni testi kullanılmıştır. Düzenleyici etkiyi ölçmek için ise Hayes tarafından geliştirilmiş PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Anlamlılık  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir.

## IV. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine, araştırma bulgularına ve hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmektedir.

### A. Ölçeklere ait Bulgular

#### 1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Çalışma kapsamında kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre (Bkz. Çizelge 7) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO=.951).

Çizelge 7 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0.951</b>
<b>Chi-Square</b>	5335.280
<b>Df</b>	136
<b>Sig.</b>	<0.000

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinaline uygun şekilde 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı %74.319 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Çizelge 8). Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair ve ark., 2010).

Çizelge 8 Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
Cevap Verme			

#### Çizelge 8 Faktör Analizi Sonuçları Devamı

İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	0.497	9.962	58.602
İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	0.537		
İşletmemizin yenilikler, çevre ve teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	0.635		

---

#### Hız

İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	0.777		
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	0.794	0.984	5.787
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.	0.784		

---

#### Esneklik

İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	0.804		
İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	0.839	0.889	5.228
İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	0.696		

---

#### Yetkinlik

İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	0.691		
İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	0.713		
İşletmemizin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	0.587		
İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	0.656	0.799	4.702
İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımını yapar.	0.652		
İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	0.749		
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	0.756		



## Çizelge 8 Faktör Analizi Sonuçları Devamı

İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı  
sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. 0.693

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Çizelge 9); veriler +3 ile -3 arasında değiştiğinden (Kline 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach alpha değerinin ( $\alpha=.96$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .84 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

## Çizelge 9 Örgütsel Çeviklik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Örgütsel Çeviklik Ölçeği</b>					
Cevap Verme	3.83±0.95	1-5 (4)	-0.560	-0.276	<b>0.883</b>
Hız	3.77±0.94	1-5 (4)	-0.646	0.211	<b>0.899</b>
Esneklik	3.70±1	1-5 (4)	-0.603	-0.074	<b>0.843</b>
Yetkinlik	3.84±0.81	1.38-5 (3.88)	-0.446	-0.325	<b>0.901</b>

## 2. Değişim Yönetimi Ölçeği

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Çalışma kapsamında kullanılan Değişim Yönetimi Ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre (Bkz. Çizelge 10) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO=.944).

## Çizelge 10 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>0.944</b>
	<b>Chi-Square</b>	6745.687
	<b>Df</b>	300
	<b>Sig.</b>	<b>&lt;0.000</b>

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinaline uygun şekilde 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı %65.722 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Çizelge 11). Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair ve ark., 2010).

Çizelge 11 Faktör Analizi Sonuçları

Boyutlar	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans (%)
<b>Bireysel Yarar</b>			
Bu değişimden dolayı, bu işteki geleceğim sınırlandırılmış olacaktır.	0.728		
Bu değişim uygulandığında, mesleğimdeki konumuma/statüme zarar geleceğinden endişe ediyorum.	0.711	11.006	44.023
Bu değişim, geliştirmiş olduğum kişisel ilişkilerimin birçoğunu aksatacak.	0.754		
<b>Uygunluk</b>			
Bu değişimin, kurum için faydalı olacağını düşünüyorum.	0.774		
Bu değişim uygulandığı zaman bana bir fayda sağlayacağına inanmıyorum	0.648		
Bu değişim işimi kolaylaştırır.	0.717		
Bu değişimi yapmamızın geçerli nedenleri var.	0.694		
Bu değişim, kurumun öncelikleri ile örtüşmektedir.	0.652		
Bu değişimin yapılması için, birçok mantıklı gerekçe vardır.	0.753		
Bu değişim, kurumun verimliliğini genel anlamda artıracaktır.	0.794		
Bu değişim için harcadığımız zaman başka bir şey için harcanmalı.	0.638	2.730	10.920
Böyle bir değişimi başlatmak, benim için çok fazla anlam ifade etmiyor.	0.627		
Kurum, bu değişimi benimserse uzun vadede benim için işe yarayacağını hissediyorum.	0.678		
<b>Yönetim Desteği</b>			
Kurum, bu değişimi benimsememiz için bizi teşvik etmektedir.	0.717	1.726	6.905

## Çizelge 11 Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Tüm üst düzey yöneticiler bu değişimin önemini vurgulamaktadır.	0.771		
Kurum yönetimi, çalışanlarına bu değişimin gerçekleşeceğine dair açık bir mesaj vermektedir.	0.801		
Kurum adına karar veren üst düzey yetkililer, bu değişim çabasını tüm güçleriyle desteklemektedir.	0.803		
Kurum, bu değişime kendisini adanmıştır.	0.767		
Üst düzey yöneticilerimizin uygulanmasını bile istemediği bu değişim için, bizim çok fazla zaman harcadığımızı düşünüyorum	0.646		
<hr/>			
<b>Değişim Yeterliliği</b>			
Kafama koyarsam, bu değişim hayata geçirildiği zaman gerekli olacak olan her şeyi öğrenebilirim.	0.563		
Değişimi gerçekleştirdiğimizde yapılması gereken bazı işleri, iyi bir şekilde yapabileceğimi düşünmüyorum.	0.662		
Bu değişim uygulandığında, işime uyum sağlamada zorluk çekeceğimi zannetmiyorum.	0.508		
Bu değişimin çalışmasını sağlayacak olan gerekli becerilere sahibim.	0.733	0.968	3.874
Geçmiş deneyimlerim, bu değişim hayata geçirildikten sonra başarılı bir performans sergileyeceğime dair bana güven veriyor.	0.648		
Bu değişimi uyguladığımızda, bunun üstesinden kolaylıkla geleceğimi düşünüyorum.	0.685		

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Çizelge 12); veriler +3 ile -3 arasında değiştiğinden (Kline 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach alpha değerinin ( $\alpha=.94$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .77 ile .92 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

Çizelge 12 Değişim Yönetimi Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpılık</i>	<i>Basıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Değişim Yönetimi Ölçeği</b>					
Bireysel Yarar	3.77±1.04	1-5 (4)	-0.740	-0.033	<b>0.774</b>
Uygunluk	3.72±0.91	1-5 (3.90)	-0.781	0.335	<b>0.917</b>
Yönetim Desteği	3.64±0.91	1-5 (3.83)	-0.646	0.066	<b>0.850</b>
Değişim Yeterliliği	3.93±0.74	1-5 (4)	-0.775	1.246	<b>0.792</b>

### 3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Faktör Analizinin uygulanabilirliğinin ölçümü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu kabul edilmektedir (Živadinović; 2004). Çalışma kapsamında kullanılan Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre (Bkz. Çizelge 13) ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO=.977).

Çizelge 13 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>	<b>0.977</b>
<b>Chi-Square</b>	12041.273
<b>Df</b>	300
<b>Sig.</b>	<0.000

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinaline uygun şekilde 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Faktörün özdeğeri ve varyans açıklama oranı %79.769 olarak hesaplanmıştır (Bkz. Çizelge 14). Açıklayıcı faktör analizinde sosyal bilimlerde varyans açıklama oranının %50'den fazla olması beklenmektedir (Hair ve ark., 2010).

Çizelge 14 Faktör Analizi Sonuçları

<b>Boyutlar</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
<b>İlham Verici Motivasyon</b>			
Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili içsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	0.595	17.670	70.682

## Çizelge 14 Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	0.797		
Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	0.518		
Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	0.762		
<b>Düşünel Uyarım</b>			
Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	0.542		
Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	0.493		
Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	0.682		
Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	0.630	1.034	4.137
Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	0.488		
Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	0.497		
Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	0.649		
<b>Bireyselleştirilmiş Önem</b>			
Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	0.741		
Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	0.575		
Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	0.660	0.645	2.578
Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	0.601		
Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	0.701		

## Çizelge 14 Faktör Analizi Sonuçları Devamı

Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar. 0.462

Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımın yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir. 0.764

---

### **Babacanlılık**

Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum. 0.554

İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum. 0.789

Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.) 0.821

Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum. 0.637

0.593 2.372

İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim. 0.645

Yöneticim bana saygılı davranır. 0.547

Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder. 0.607

---

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Çizelge 15); veriler +3 ile -3 arasında değiştiğinden (Kline 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach alpha değerinin ( $\alpha=.98$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .93 ile .98 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

Çizelge 15 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyut Puan Ortalamaları

	<i>Ort±SS</i>	<i>Min-Max (Medyan)</i>	<i>Çarpılık</i>	<i>Bastıklık</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b>					
İlham Verici Motivasyon	3.60±1.09	1-5 (4)	-0.650	-0.376	<b>0.928</b>
Düşünsel Uyarım	3.61±1.08	1-5 (3.86)	-0.680	0.320	<b>0.953</b>
Bireyselleştirilmiş Önem	3.62±1	1-5 (3.71)	-0.562	-0.314	<b>0.931</b>
Babacanlık	3.70±1.06	1-5 (3.86)	-0.718	-0.151	<b>0.943</b>

## B. Hipotez Testleri

Hipotez testleri öncesinde değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır (Bkz. Çizelge 16).

**Örgütsel çeviklik** ile değişim yönetimi arasında pozitif yönlü %64.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.647$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile bireysel yarar arasında pozitif yönlü %29.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.291$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile uygunluk arasında pozitif yönlü %53.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.537$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü %63.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.632$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile değişim yeterliliği arasında pozitif yönlü %49.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.491$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %74.5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.745$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %69.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.692$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %65.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.652$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çeviklik ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %64.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.648$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Cevap verme** bireysel yarar arasında pozitif yönlü %29.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.291$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile uygunluk arasında pozitif yönlü %53.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişki bulunmuştur ( $r=0.537$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü %63.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.632$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile değişim yeterliliği arasında pozitif yönlü %49.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.491$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %74.5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.745$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %69.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.692$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %65.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.652$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %67.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.678$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Cevap verme ile babacanlık arasında pozitif yönlü %64.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.648$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Hız** ile bireysel yarar arasında pozitif yönlü %25.6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.256$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile uygunluk arasında pozitif yönlü %38.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.389$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü %46.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.463$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile değişim yeterliliği arasında pozitif yönlü %38.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.388$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %59.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.592$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %51.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.510$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %50.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.507$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %54.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.540$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Hız ile babacanlık arasında pozitif yönlü %50.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.500$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Esneklik** ile bireysel yarar arasında pozitif yönlü %19.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.199$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile



uygunluk arasında pozitif yönlü %33.5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.335$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü %47.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.472$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile değişim yeterliliği arasında pozitif yönlü %28.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.281$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %60.6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.606$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %53.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.533$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %52.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.522$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %55.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.553$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Esneklik ile babacanlık arasında pozitif yönlü %54.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.540$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Yetkinlik** ile uygunluk arasında pozitif yönlü %42.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.420$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü %55.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.533$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile değişim yeterliliği arasında pozitif yönlü %37.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.373$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %67.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.672$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %60.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.607$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %56.6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.566$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %60.2 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.602$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yetkinlik ile babacanlık arasında pozitif yönlü %54.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.568$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Değişim yönetimi** ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %63.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.638$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yönetimi ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %62.2

düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.622$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yönetimi ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %59.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.590$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yönetimi ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %60.6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.606$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yönetimi ile babacanlık arasında pozitif yönlü %56.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.560$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Bireysel yarar** ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %34.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.349$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Bireysel yarar ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %35.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.351$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Bireysel yarar ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %37.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.379$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Bireysel yarar ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %37.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.370$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Bireysel yarar ile babacanlık arasında pozitif yönlü %32.6 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.326$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Uygunluk** ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %52.4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.524$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Uygunluk ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %52.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.520$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Uygunluk ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %49.4 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.494$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Uygunluk ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %50.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.370$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Uygunluk ile babacanlık arasında pozitif yönlü %46.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.468$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Yönetim desteği** ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönlü %60.5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.605$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yönetim desteği ile ilham verici motivasyon arasında pozitif yönlü %59.0 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.590$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yönetim desteği ile düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %51.8 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.518$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

Yönetim desteği ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %54.7 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.547$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Yönetim desteği ile babacanlık arasında pozitif yönlü %50.1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.501$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

**Değişim yeterliliği** düşünsel uyarım arasında pozitif yönlü %46.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.469$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yeterliliği ile bireyselleştirilmiş önem arasında pozitif yönlü %47.9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.479$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ). Değişim yeterliliği ile babacanlık arasında pozitif yönlü %45.3 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.453$ ;  $p=0.001$ ;  $p<0.01$ ).

Çizelge 16 Ölçek Alt Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>1.Örgütsel Çeviklik</b>	1	0.875**	0.816**	0.789**	0.890**	0.647**	0.291**	0.537**	0.632**	0.491**	0.745**	0.692**	0.652**	0.678**	0.648**
<b>2.Cevap verme</b>		1	0.804**	0.772**	0.820**	0.547**	0.249**	0.439**	0.540**	0.406**	0.644**	0.594**	0.556**	0.596**	0.569**
<b>3.Hız</b>			1	0.675**	0.728**	0.495**	0.256**	0.389**	0.463**	0.388**	0.592**	0.510**	0.507**	0.540**	0.500**
<b>4.Esneklik</b>				1	0.752**	0.441**	0.199**	0.335**	0.472**	0.281**	0.606**	0.533**	0.522**	0.553**	0.540**
<b>5.Yetkinlik</b>					1	0.531**	0.206**	0.420**	0.553**	0.373**	0.672**	0.607**	0.566**	0.602**	0.568
<b>6.Değişim Yönetimi</b>						1	0.642**	0.913**	0.740**	0.797**	0.638**	0.622**	0.590**	0.606**	0.560**
<b>7.Bireysel yarar</b>							1	0.586**	0.376**	0.526**	0.349**	0.351**	0.379**	0.370**	0.326**
<b>8.Uygunluk</b>								1	0.647**	0.805**	0.524**	0.520**	0.494**	0.503**	0.468**
<b>9.Yönetim desteği</b>									1	0.558**	0.605**	0.590**	0.518**	0.547**	0.501**
<b>10.Değişim yeterliliği</b>										1	0.499**	0.501**	0.469**	0.479**	0.453**
<b>11.Dönüştürücü Liderlik</b>											1	0.889**	0.901**	0.903**	0.888**
<b>12.İlham verici motivasyon</b>												1	0.910**	0.923**	0.878**
<b>13.Düşünsel uyarım</b>													1	0.928**	0.907**
<b>14.Bireyselleştirilmiş önem</b>														1	0.897**
<b>15.Babacanlık</b>															1

Anlamlılık düzeyi: \*p<.05 ve \*\*p<.01

**Hipotez 1:** Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.

Araştırma kapsamında öne sürülen “Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır” hipotezinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizinde bağımsız değişken olarak ele alınan “değişim yönetimi” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “örgütsel çeviklik” üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bulunmuştur (B=.804;  $p<0.01$ ; Adjusted  $R^2$ : 0.550) (Bkz. Çizelge 17).

Çizelge 17 Regresyon Analizi

Katsayı	B	S.H.	t	p
<i>Sabit</i>	0.693	0.139	5.004	0.001**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.804	0.036	22.316	0.001**

\*\* $p<0,01$

Yapılan analiz sonucunda değişim yönetiminin örgütsel çevikliği anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Değişim yönetiminin hangi alt boyutunun daha fazla açıkladığını görmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Çizelge 18). Yönetim desteği alt boyutu örgütsel çevikliğin %41.3’ünü, uygunluk alt boyutu %44,5’ini, değişim yeterliliği alt boyutu %46,2’sini ve bireysel yarar alt boyutunun %46,2’sini açıkladığı görülmüştür. (Bkz. Çizelge 18).

Çizelge 18 Model Özeti

Model Summary				
Model	R	$R^2$ = Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<i>1</i>	0.644 <sup>a</sup>	0.415	0.413	0.62959
<i>2</i>	0.669 <sup>b</sup>	0.447	0.445	0.61258
<i>3</i>	0.683 <sup>c</sup>	0.466	0.462	0.60291
<i>4</i>	0.683 <sup>d</sup>	0.467	0.462	0.60314

a. Tahmin ediciler: (Sabit), Yönetim desteği

b. Tahmin ediciler: (Sabit), Yönetim desteği, Uygunluk

c. Tahmin ediciler: (Sabit), Yönetim desteği, Uygunluk, Değişim yeterliliği

d. Tahmin ediciler: (Sabit), , Yönetim desteği, Uygunluk, Değişim yeterliliği, Bireysel yarar

e. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

**Hipotez 2:** Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.

Araştırma kapsamında öne sürülen “Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır” hipotezinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizinde; bağımsız değişken olarak ele alınan “dönüştürücü liderliğin” ile bağımlı değişken olarak ele alınan “örgütsel çeviklik” üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bulunmuştur (B=.614,  $p<0.01$ ; Adjusted  $R^2$ : 0.502) (Bkz. Çizelge 19).

Çizelge 19 Regresyon Analizi

Katsayı	B	S.H.	t	p
<i>Sabit</i>	1.498	0.114	13.177	0.001**
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	0.614	0.030	20.259	0.001**

\*\* $p<0,01$

Yapılan analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin hangi alt boyutunun daha fazla açıkladığını görmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Çizelge 20). İlham verici motivasyon alt boyutu örgütsel çevikliğin %56,5’ini, bireyselleştirilmiş önem alt boyutu %60,9’unu, düşünsel uyarım alt boyutu %61,1’ini, babacanlık alt boyutu %62,4’ünü açıkladığı görülmüştür. (Bkz. Çizelge 20).

Çizelge 20 Model Özeti

Model Summary				
Model	R	$R^2$ = Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.752 <sup>a</sup>	0.566	0.565	0.54888
2	0.782 <sup>b</sup>	0.611	0.609	0.52004
3	0.783 <sup>c</sup>	0.614	0.611	0.51909
4	0.792 <sup>d</sup>	0.628	0.624	0.51006

a.Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon

b.Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon, Bireyselleştirilmiş önem

c.Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon Bireyselleştirilmiş önem, düşünsel uyarım

d.Tahmin ediciler: (Sabit İlham verici motivasyon Bireyselleştirilmiş önem, düşünsel uyarım, Babacanlık

e.Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

**Hipotez 3:** Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin düzenleyici rolü vardır.

Değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=0,091;  $p=0,004$ ;  $p<0,01$ ). Değişim

yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin pozitif yönlü 0.091 etki düzeyince, düzenleyici etki rolü olduğu görülmektedir. ( $p=0.004<0,01$ ). Bu sonuçlara göre “*Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin düzenleyici rolü vardır.*” **hipotezi kabul edilmiştir.** (Bkz. Çizelge 21).

Çizelge 21 Dönüştürücü Liderin Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
<i>Sabit</i>	3.799	0.029	129.420	0,000**
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	0.515	0.036	14.005	0.000**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.280	0.046	5.992	0.000**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>0.091</b>	<b>0.031</b>	<b>2.876</b>	<b>0.004**</b>

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

*H3.1: Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon boyutunun düzenleyici rolü vardır.*

Değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon boyutunun anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir ( $B=0,060$ ;  $p=0,029$ ;  $p<0,05$ ). Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon boyutunun pozitif yönlü 0.060 etki düzeyince, düzenleyici etki rolü olduğu görülmektedir. ( $p=0.029<0,05$ ). Bu sonuçlara göre “*Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin ilham verici motivasyon boyutunun düzenleyici rolü vardır.*” **hipotezi kabul edilmiştir.** (Bkz. Çizelge 22).

Çizelge 22 İlham Verici Motivasyonun Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
<i>Sabit</i>	3.767	0.029	126.708	0,000**
<i>İlham Verici Motivasyon</i>	0.459	0.038	11.886	0.000**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.311	0.048	6.404	0.000**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>0.060</b>	<b>0.027</b>	<b>2.190</b>	<b>0.029*</b>

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

*H3.2: Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin düşünsel uyarım boyutunun düzenleyici rolü vardır.*

Değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin düşünsel uyarım boyutunun anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=0,088;  $p=0,009$ ;  $p<0,01$ ). Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin düşünsel uyarım boyutunun pozitif yönlü 0.088 etki düzeyince, düzenleyici etki rolü olduğu görülmektedir. ( $p=0.009<0,01$ ). Bu sonuçlara göre “*Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin düşünsel uyarım boyutunun düzenleyici rolü vardır.*” **Hipotezi kabul edilmiştir.** (Bkz. Çizelge 23).

Çizelge 23 Düşünsel Uyarımın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
<i>Sabit</i>	3.781	0.028	131.807	0,000**
<i>Düşünsel Uyarım</i>	0.388	0.034	11.246	0.000**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.373	0.045	8.237	0.000**
<b>İnt_1</b>	<b>0.088</b>	<b>0.026</b>	<b>3.353</b>	<b>0.009**</b>

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

*H3.3: Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş önem boyutunun düzenleyici rolü vardır.*

Değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş önem boyutunun anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=0,076;  $p=0,003$ ;  $p<0,01$ ). Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş önem boyutunun pozitif yönlü 0.076 etki düzeyince, düzenleyici etki rolü olduğu görülmektedir. ( $p=0.003<0,01$ ). Bu sonuçlara göre “*Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin bireyselleştirilmiş önem boyutunun düzenleyici rolü vardır.*” **hipotezi kabul edilmiştir.** (Bkz. Çizelge 24).

Çizelge 24 Bireyselleştirilmiş Önemin Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
<i>Sabit</i>	3.762	0.027	137.286	0,000**
<i>Bireyselleştirilmiş Önem</i>	0.433	0.036	11.866	0.000**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.381	0.046	8.194	0.000**
<b>İnt_1</b>	<b>0.076</b>	<b>0.026</b>	<b>2.952</b>	<b>0.003**</b>

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



*H3.4: Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin babacanlık boyutunun düzenleyici rolü vardır.*

Değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin babacanlık boyutunun anlamlı bir etki oluşturduğu görülmektedir (B=0,067;  $p=0,008$ ;  $p<0,01$ ). Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin babacanlık boyutunun pozitif yönlü 0.067 etki düzeyince, düzenleyici etki rolü olduğu görülmektedir. ( $p=0.008<0,01$ ). Bu sonuçlara göre “*Değişim yönetiminin örgütsel çeviklik ile ilişkisinde, dönüştürücü liderin babacanlık boyutunun düzenleyici rolü vardır.*” **hipotezi kabul edilmiştir.** (Bkz. Çizelge 25).

Çizelge 25 Babacanlığın Düzenleyici Rolü

Katsayı	B	S.H.	t	P
<i>Sabit</i>	3.759	0.027	137.357	0,000**
<i>Babacanlık</i>	0.387	0.033	11.682	0.000**
<i>Değişim Yönetimi</i>	0.412	0.045	8.992	0.000**
<b><i>İnt_1</i></b>	<b>0.067</b>	<b>0.025</b>	<b>2.658</b>	<b>0.008**</b>

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

**Hipotez 4:** Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

*H4.1: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.*

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” H4.1 hipotezini test etmek için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre; örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir( $p>0.05$ ) (Bkz. Çizelge 26).

Çizelge 26 Cinsiyete Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Cevap Verme	Erkek	209	3.779	0.908	-1.055	0.292
	Kadın	198	3.878	0.982		

Çizelge 26 Cinsiyete Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

Hız	Erkek	209	3.719	0.962	-1.188	0.236
	Kadın	198	3.830	0.914		
Esneklik	Erkek	209	3.641	0.967	-1.142	0.254
	Kadın	198	3.754	1.030		
Yetkinlik	Erkek	209	3.784	0.811	-1.106	0.187
	Kadın	198	3.890	0.815		

<sup>b</sup>Independent Sample t Testi

H4.2: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.” H4.2 hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü anova sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız ve esneklik boyutlarından aldıkları puanların, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ) (Bkz. Çizelge 27).

Yaşa göre, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları [ $F(3, 406) = 2.898, p < .05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 30 yaş ve altı seviyesine sahip çalışanların yetkinlik alt boyutu 31-35 yaş seviyeleri anlamlı şekilde yüksektir. (Bkz. Çizelge 27).

Çizelge 27 Yaşa Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Cevap Verme	(1)30 yaş ve altı	39	4.14	0.88	1.643	0.179	
	(2)31-35 yaş	63	3.79	0.97			
	(3)36-40 yaş	86	3.75	0.90			
	(4)41 yaş ve üzeri	219	3.81	0.96			
Hız	(1)30 yaş ve altı	39	3.94	0.95	0.503	0.680	
	(2)31-35 yaş	63	3.78	0.97			
	(3)36-40 yaş	86	3.78	0.96			
	(4)41 yaş ve üzeri	219	3.74	0.92			
Esneklik	(1)30 yaş ve altı	39	3.91	0.89	1.595	0.190	
	(2)31-35 yaş	63	3.54	1.07			
	(3)36-40 yaş	86	3.59	1.03			
	(4)41 yaş ve üzeri	219	3.75	0.98			

Çizelge 27 Yaşa Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

<b>Yetkinlik</b>	(1)30 yaş ve altı	39	4.16	0.80	2.898	<b>0.035*</b>	<b>1→2</b>
	(2)31-35 yaş	63	3.67	0.90			
	(3)36-40 yaş	86	3.84	0.79			
	(4)41 yaş ve üzeri	219	3.83	0.79			

*One-Way Anova testi*

*\*p<0,05*

*H4.3: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.*

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir.” H4.3 hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü anova sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, öğrenim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir( $p>0.05$ ) (Bkz. Çizelge 28).

Öğrenim durumuna göre, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları  $[F(3, 406)=3.284, p<.05]$  tespit edilmiştir. Buna göre lise mezunu seviyesine sahip çalışanların, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlarına göre hız alt boyutu anlamlı şekilde yüksektir. (Bkz. Çizelge 28).

Çizelge 28 Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

<b>Değişkenler</b>	<b>Öğrenim Durumu</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SS</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Grup Fark</b>
Cevap Verme	(1)Lise	40	4.12	0.78	2.428	0.065	
	(2)Ön Lisans	46	3.81	0.94			
	(3)Lisans	181	3.81	0.95			
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	120	3.72	0.99			
<b>Hız</b>	(1)Lise	40	4.09	0.82	3.284	<b>0.021*</b>	<b>1→4</b>
	(2)Ön Lisans	46	3.81	0.95			
	(3)Lisans	181	3.75	0.95			
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	120	3.63	0.95			

Çizelge 28 Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

Esneklik	(1)Lise	40	3.96	0.87		
	(2)Ön Lisans	46	3.54	1.03		
	(3)Lisans	181	3.67	1.01	1.829	0.141
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	120	3.66	1.02		
Yetkinlik	(1)Lise	40	4.08	0.75		
	(2)Ön Lisans	46	3.87	0.77		
	(3)Lisans	181	3.76	0.87	2.395	0.068
	(4)Yüksek Lisans/Doktora	120	3.81	0.76		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\* $p < 0,05$

H4.4: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.” H4.4 hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü anova sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, kurumda çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir( $p > 0.05$ ) (Bkz. Çizelge 29).

Çizelge 29 Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yıl	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Cevap Verme	(1)1-5 yıl	166	3.84	0.93	0.050	0.985
	(2)6-10 yıl	89	3.79	1.07		
	(3)11-15 yıl	62	3.83	0.92		
	(4)15 yıldan daha fazla	90	3.84	0.87		
Hız	(1)1-5 yıl	166	3.84	0.91	1.026	0.381
	(2)6-10 yıl	89	3.72	1.10		
	(3)11-15 yıl	62	3.61	0.92		
	(4)15 yıldan daha fazla	90	3.8	0.83		

Çizelge 29 Kurumda Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

Esneklik	(1)1-5 yıl	166	3.68	1.00	0.299	0.826
	(2)6-10 yıl	89	3.73	1.08		
	(3)11-15 yıl	62	3.61	0.97		
	(4)15 yıldan daha fazla	90	3.75	0.95		
Yetkinlik	(1)1-5 yıl	166	3.83	0.88	1.014	0.386
	(2)6-10 yıl	89	3.87	0.86		
	(3)11-15 yıl	62	3.69	0.74		
	(4)15 yıldan daha fazla	90	3.92	0.67		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

*H4.5: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları şu an ki yönetici ile çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.*

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları şu an ki yönetici ile çalışma yılına göre farklılık göstermektedir.” H4.5 hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü anova sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, şu an ki yönetici ile çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir( $p>0.05$ ) (Bkz. Çizelge 30).

Şu an ki yönetici ile çalışma yılına göre, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları [ $F(4, 406)=2.411, p<.05$ ] tespit edilmiştir. Buna göre 15 yıldan daha fazla seviyesine sahip çalışanların 1-5 yıl seviyeleri anlamlı şekilde yüksektir. (Bkz. Çizelge 30).

Çizelge 30 Şu An ki Yönetici ile Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Yıl	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Grup Fark
Cevap Verme	(1) 1 yıldan az	75	3.84	0.79	2.344	0.054	
	(2)1-5 yıl	186	3.74	1.02			
	(3)6-10 yıl	66	3.75	1.03			
	(4)11-15 yıl	35	3.98	0.95			
	(5)15 yıldan daha fazla	45	4.18	0.61			

Çizelge 30 Şu An ki Yönetici ile Çalışma Yılına Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

	(1) 1 yıldan az	75	3.84	0.85		
	(2)1-5 yıl	186	3.70	0.95		
<b>Hız</b>	(3)6-10 yıl	66	3.67	1.05	2.411	<b>0.049*</b> 2→5
	(4)11-15 yıl	35	3.72	1.04		
	(5)15 yıldan daha fazla	45	4.15	0.68		
	(1) 1 yıldan az	75	3.77	0.81		
	(2)1-5 yıl	186	3.58	1.08		
<b>Esneklik</b>	(3)6-10 yıl	66	3.64	1.09	2.283	0.060
	(4)11-15 yıl	35	3.85	0.82		
	(5)15 yıldan daha fazla	45	4.03	0.83		
	(1) 1 yıldan az	75	3.87	0.72		
	(2)1-5 yıl	186	3.79	0.88		
<b>Yetkinlik</b>	(3)6-10 yıl	66	3.75	0.83	1.697	0.150
	(4)11-15 yıl	35	3.83	0.82		
	(5)15 yıldan daha fazla	45	4.11	0.58		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi

\*p<0,05

H4.6: Çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

Araştırma kapsamındaki “çalışanların örgütsel çevikliğe dair algıları kurumdaki pozisyona göre farklılık göstermektedir.” H4.6 hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü anova sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, kurumda çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir(p>0.05) (Bkz. Çizelge 31).

Çizelge 31 Kurumda Pozisyonuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi

Değişkenler	Pozisyon	N	$\bar{X}$	SS	F	p
	(1) Yönetici değil	112	3.88	1.01		
	(2) İlk kademe yönetici	54	3.94	0.89		
<b>Cevap Verme</b>	(3) Orta kademe yönetici	115	3.65	1.00	1.991	0.115
	(4) Üst kademe yönetici	126	3.90	0.84		

Çizelge 31 Kurumda Pozisyonuna Göre Örgütsel Çevikliğe Dair Algıları Farklılık Değerlendirilmesi Devamı

Hız	(1) Yönetici değil	112	3.86	1.08	2.037	0.108
	(2) İlk kademe yönetici	54	3.82	0.85		
	(3) Orta kademe yönetici	115	3.59	0.91		
	(4) Üst kademe yönetici	126	3.84	0.86		
Esneklik	(1) Yönetici değil	112	3.70	1.11	2.547	0.056
	(2) İlk kademe yönetici	54	3.65	0.97		
	(3) Orta kademe yönetici	115	3.52	1.02		
	(4) Üst kademe yönetici	126	3.87	0.86		
Yetkinlik	(1) Yönetici değil	112	3.92	0.88	2.322	0.075
	(2) İlk kademe yönetici	54	3.95	0.68		
	(3) Orta kademe yönetici	115	3.67	0.82		
	(4) Üst kademe yönetici	126	3.86	0.78		

<sup>a</sup>One-Way Anova testi





## V. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin değişim yönetimi süreçlerinde, ekip üyelerinin değişikliklerin gerekli olduğuna ve organizasyonun bu değişiklikleri başarılı bir şekilde gerçekleştirme kapasitesine dair inançları, tutumları ve niyetleri önemli bir yer almaktadır (Armenakis ve ark., 1993). Değişime karşı direnç oluşmaması ve değişimi benimsemeye hazır hale getirmenin öncülünün ise liderin rolü olduğu bilinmektedir. Çok farklı özellikler taşıyan liderler araştırmacıların yıllarca süren çalışmalarına hedef olmuş ve birçok farklı liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İlham verici motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık özellikleri taşıyan dönüştürücü liderlik stiline sahip liderler, hızla değişen ve bu değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik durumlarının üstesinden gelebilme performansını gösterecek ekiplerin ve organizasyonların çevik bir yapıyla yeni duruma uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Değişim yönetiminde başarılı olabilmek çevik bir örgüt yapısına sahip olmak ve bu süreçte gemiyi limana ulaştıracak bir dönüştürücü liderle yol almak önemli olan faktörlerden en önemlileri olmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında değişim yönetiminde dönüştürücü lider özelliklerinin örgütsel çeviklik üzerine ilişkileri ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen değişim yönetimi, dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik değişkenlerini bir arada ele alarak inceleyen başka bir araştırmanın şimdiye kadar yapılmamış olması literatüre özgün bir katkı sunmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bunun dışında Türkiye’de değişim yönetimi ile örgütsel çevikliğe dair çalışmaların sayısının bir hayli kısıtlı olması, bu araştırma ile ortaya çıkan verilerin örgütlere ve araştırmacılara karar almaları süreçlerine eşlik edebilir.

Yapılan analizler sonucunda, değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel çeviklik ile değişim yönetiminin alt boyutları olan bireysel yarar, uygunluk, yönetim desteği ve değişim yeterliliği arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişim yönetiminin bireysel yarar alt boyutu örgütsel çevikliğe en düşük derecede açıklarken

yönetim desteği en yüksek derecede açıklamaktadır. Yönetim desteği, “bir değişim olması halinde örgüt yönetimi tarafından her hangi bir desteğin var olup olmamasına ilişkin durumun çalışanlar tarafından ne ölçüde hissedildiği” olarak ifade edilmektedir (Holt ve ark., 2007). Yönetim desteği, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim olarak da ele alınmaktadır (Armenakis ve ark., 1999). Çevik örgütlerin özellikle değişen koşullarda ve rekabet unsuru devreye girdiğinde hızlı olarak aksiyon alma, ihtiyaca ve koşullara cevap verebilme yetkinlikleri en önemli iki unsur olmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkılarak, yönetim desteğine sahip olan ekiplerin örgüt içerisindeki hiyerarşi ve bürokratik engellere takılmadan hızlı ve karışıklık verebilir hale gelmesine katkı sağladığı sonucuna varılmaktadır.

Bulgular incelendiğinde, dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Akkaya ve Tabak (2020) tarafından yapılan araştırmada yer alan, dönüştürücü liderin örgütsel çeviklik üzerine pozitif etkisi vardır hipotezinin yüksek etkiyle doğrulandığı ve kabul edildiği görülmektedir. Bir diğer Akkaya (2020) araştırması sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek dinamik yeteneklere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun takipçilerini teşvik ettiği, örnek model almaları adına ilham verdiği, yeniliğe ve değişime açık olmalarına olanak tanıdığı için örgütlerin çevik olma özelliklerine pozitif katkı sağlayabileceği sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan ilham verici motivasyon, bireyselleştirilmiş önem, düşünsel uyarım ve babacanlık ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon alt boyutu örgütsel çevikliği daha fazla açıklamaktadır. Benzer sonuca Veiseh ve arkadaşlarının (2014) enerji sektörü kapsamında yaptığı çalışmada da rastlanmıştır. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, hedeflenen gelecek duruma dair bir vizyon sağladığına, ortak hedefleri açıkça ilettiğine ve takım ruhu, coşku ve iyimserlik yoluyla takipçilere ilham verdiğine vurgu yapmaktadır. İlham verici motivasyonun yapısı, örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi ile oldukça ilişkilidir. Çeviklik organizasyonlardaki liderler, gelecekteki başarı için ortak bir vizyon oluşturmalı ve beraberinde takipçileri bu vizyona ulaşılması için çalışmaya motive etmelidir (Nahmias ve Perkins, 2012). Bu, ortak bir vizyon oluşturan ve gelecekteki başarı vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini

çok çalışmaya teşvik eden dönüştürücü lider davranışlarının ilham verici motivasyon yapısı ile ilgilidir (Bass ve Riggio, 2006).

Farahnak ve arkadaşları (2019) çalışmasında ilham verici motivasyon yetkinliğinin, ekip üyeleri üzerinde örgütün refahını iyileştirmek için nihai hedefini düşünmeye teşvik eden etki yarattığını ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel çeviklik yaklaşımında ihtiyaç duyulan itici güçler içinde dönüştürücü liderlik davranışlarının süreci nasıl geliştirdiğini de ortaya koymaktadır. Antonakis (2012) babacanlığı liderliğin duygusal ögesi olarak tanımlar. Babacanlık yetkinliğini kullanan liderler, takipçilerine vizyon ve misyon duygusunu verirler ve takipçileri tarafından son derece saygı duyulurlar. Başarıya ulaşmak için en güçlü kaynaklardan biri olan içsel motivasyonla ilerleme güçlü duygulara sahip olmaktan geçer. Lidere duyulan saygı ise liderin çalışana verdiği bireyselleştirilmiş önemden geçer. Lider çalışana verdiği önemi takipçilerini kendi başlarına düşünmeleri, problemleri çözmeleri ve yeni yaklaşımlar denemeleri için teşvik eder (Northouse, 2013). Bu çalışmanın bulguları kapsamında dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş önem boyutu örgütsel çevikliği ikinci sırada, düşünsel uyarım boyutu örgütsel çevikliği üçüncü sırada babacanlık boyutu ise dördüncü sırada olmak üzere hiyerarşik olarak açıklamıştır.

Northouse (2018), dönüştürücü liderliği, etkili ilişkilerin oluştuğu ve liderlerin değişim sürecinde ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlı olduğu bireysel, örgütsel ve kültürel perspektiflerden geniş bir uygulama yelpazesıyla ilişkilendirmeye çalışır. Dönüştürücü liderliğin perspektifinden bakıldığında değişim yönetimi ile bağlantısı sadece uyum sağlamak için değil, aynı zamanda hareket etmek ve düşünmek ve yenilikçi yolları benimseyerek değişim için hem kalplerin hem de zihinlerin katılımı olduğu görülmektedir (Jones ve Recardo, 2013). Özellikle dönüştürücü liderlik stili ile liderin etkisi ve başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğu pek çok araştırma tarafından ortaya koyulmuştur (Lowe ve ark., 1996; Spinelli, 2006; Gellis, 2001). Yüksek performanslı olarak algılanan pek çok yönetici, astları tarafından dönüştürücü lider olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990). Alanyazındaki bu sonuçlara bakıldığında, liderlerin örgütlerindeki değişim yönetimi sürecinin çalışanlar üzerinde nasıl bir algı yarattığı önem taşımaktadır. Başarılı ve yüksek performanslı liderlere duyulan zihinsel ve duygusal bağlılık değişim yönetimini daha pozitif bir yaklaşıma yöneltmektedir. Bu çalışmanın bulgularına bakıldığında, değişim yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkisinde dönüştürücü liderin anlamlı bir etkisi olduğu

görülmektedir. Liderin değişim yönetimi sürecini pozitif yönde etkilemesi ve örgütsel çeviklik ile ilişkisinde anlamlı bir rolü olmasının ardında yatan önemli odak nokta dönüştürücü liderlik yetkinliklerinin ilham verici motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık özelliklerinin etkili bir şekilde kullanılması olduğu görülmektedir. İlgili yazınla sonuçların karşılaştırılması için literatür taraması yapıldığında paralel hipotezlere dair kısıtlı çalışmalar olduğu görülmektedir. Saylı ve Tüfekçi (2008) çalışmasında, dönüştürücü liderin davranışsal özellikleri ile değişim yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Yine aynı çalışma bulgularına göre, dönüştürücü liderin değişimi başlatmada ve sürdürmede pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında ana hipotezin test edilmesine ek olarak, örgütsel çeviklik değişkeninin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılaşma durumları da incelenmiştir. Bunun için çalışanların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve yöneticisi ile çalışma süresi ile araştırma değişkenlerinin ortalama skorları arasındaki farklılaşma durumlarına bakılmıştır. Analiz sonucuna göre, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Özeroğlu (2019) yaptığı araştırmasında vizyoner liderliğin ve Gözcü (2020) yaptığı araştırmasında üniversite çalışanlarının örgütsel çeviklik algılarında cinsiyet durumlarına göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışanların yaş bulgularına göre, örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız ve esneklik boyutlarından aldıkları puanların, yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların yaş bulgularında, 30 yaş ve altı seviyesine sahip çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarından yetkinlik boyutunda, 31-35 yaş aralığına göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Zhang ve Sharifi (2000) yetkinliği üretkenlik, verimlilik ve etkinlik olarak tanımlıyordu ve buradan katılımcılar arasındaki en genç yaş aralığı olan 30 yaş ve altı çalışanların yetkinlik tanımını gerçekleştiren alt içerikleri doğrultusunda daha dinamik etkileri olduğu varsayımına varılabilir. Buna benzer bir sonuç, Bakan, Sezer ve Kara (2017), çalışanlar üzerine kamu örgütlerinde yapmış olduğu araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bakan, Sezer ve Kara (2017), 35 yaş ve altındaki personelin çeviklik seviyelerinin diğer yaş aralıklarına göre yüksek olduğunu belirlemiştir.

Çalışanların öğrenim durumları bulgularına göre, örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğrenim durumlarına göre örgütsel çevikliğın hız boyutunda lise mezuniyet seviyesi ön lisans mezuniyet seviyesine göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Bu araştırmadaki eğitim seviyesi bulgularından farklı olarak literatürde örgütsel çeviklik algısının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği çalışmaya rastlanmıştır (İleri ve Soylu; 2010).

Çalışanların kurumda çalışma yılı bulgularına göre, örgütsel çevikliğe dair algılarından , cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, kurumda çalışma yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İleri ve Soylu (2010), farklı örgütlerde çalışan personelin eğitim seviyelerine göre örgütsel çeviklik düzeylerini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Çalışanların eğitim seviyeleri örgütsel çeviklik algılarını etkilememektedir. Mesleki tecrübesi 1-5 yıl arasında olan katılımcıların oranı ise %41'dir. Bu da en başta çalışanların esnekliğini göstermektedir.

Çalışanların şu an ki yönetici ile çalışma süresi bulgularına göre, örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, şu an ki yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, örgütsel çevikliğe dair algılarından hız alt boyutunda 15 yıldan daha fazla yönetici ile çalışma seviyesine sahip çalışanların 1-5 yıl seviyeleri anlamlı şekilde yüksektir. Katılımcıların %46'sı şu anki yöneticileri ile 1-5 yıl arasında, %11'i ise yöneticileri ile 15 yıldan fazla bir süredir birlikte çalışmaktadır. Bu durum, daha uzun süre yöneticisi ile çalışan ekip üyelerinin yöneticisinin liderlik tarzını çok iyi bildiği, benimsediği ve ona uyumlanarak daha hızlı tepki ve geri dönüşler vererek çalıştığının göstergesi olabilir. Ayrıca, uzun süre kurumda ve aynı yönetici ile çalışma süreci örgüt üyelerinin sahip olduğu depolanmış bilgi, bir diğer tanımla kurumsal hafıza ayrıcalığı ile çevik bir örgüt yapısının hız alt boyutunu pozitif yönde etkilemektedir. Drucker (1993), bilginin günümüz kurumlarında hızlı üretimle birlikte ihtiyaçlara ve değişen koşullara hızlı cevap verebilmenin temel aracı olduğunu belirtmektedir.

Katılımcıların örgütsel çevikliğe dair algılarından, cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutlarından aldıkları puanların, kurumdaki pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın özgünlüğü olarak, liderlik stillerinden biri olan dönüştürücü liderlik yaklaşımının değişim yönetimi uygulamalarında bağlantı kurulmasının örgütsel çeviklikteki önemini vurgulaması olduğu söylenebilir.

Son olarak, ileride yapılacak çalışmalar için dönüştürücü liderliğin dışında örgütsel çevikliğe etki edeceği düşünülen diğer değişkenlerin de araştırılması önerilmekte; çalışan memnuniyeti veya çalışanların kişilik özellikleri gibi bireyin sahip olduğu değişkenlerin araştırılması ile literatür için daha zengin verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve yukarıda ortaya konulan bağlantılar nedeniyle iç ve dış çevreye uyum sağlamak, rekabet edebilmek ve karlılığı sürdürebilmek isteyen örgütlere yönetici seçiminde ve örgütlerin lider yönetici yetiştirme programlarında dönüştürücü liderlik yetkinliklerine odaklanmaları tavsiye edilebilir.

## VI. KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ARNANDER, F. (2013). **We Are All Leaders**. Capstone.

AVOLIO, B. J. (2005). **Leadership Development in Balance**. London: LEA.

B.M.BASS. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York.

BAKER, T. (2017). **Performance Management for Agile Organizations**. Queensland, Australia: Palgrave Macmillan.

BASS, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York.

BASS, B. (1998). **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

BASS, B. M., & BASS, R. (2008). **The Bass Handbook of Leadership**. Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press.

BASS, B. M., & RIGGIO, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

BASS, B., & AVOLIO, B. J. (1993). **Transformational leadership: A response to critiques**. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership theory and research: Perspectives and directions**. San Diego: Academic Press.

BRIDGES, W. (1991). **Managing Transitions, Making the Most of Change**. USA: Da Capo Press.

BRUCE J. AVOLIO, & YAMMARINO, F. J. (2002). **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. Greenwich.

BURNS, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Open Road.

- CAMERON, E., & GREEN, M. (2004). **Making Sense of Change Management**. United Kingdom: Kogan Page Limited.
- CARNALL, C. A. (2007). **Managing Change in Organizations, Fifth Edition**. Edinburgh, UK: Pearson Education Limited.
- CIULLA, J. B. (2008). **Leadership at the Crossroads**. London: Praeger.
- COOKE, J. L. (2012). **Everything you want to know about Agile**. United Kingdom: itgp.
- CUMMINGS, T. G., & WORLEY, C. G. (2009). **Organization Development & Change**. Cengage Learning.
- DİNÇER, Ö., & YILMAZ, C. (2003). **Değişim Yönetimi için Yönetimde Değişim**. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- DRUCKER, P. F. (1993). **"The Practice of Management"**. Harper and Brothers. New York, 1993.
- DUCK, J. D. (1993). **"Managing Change: The Art of Balancing"** . Harvard Business Review.
- FESTINGER, L. (1957). **A Theory of Cognitive Dissonance**. USA: Stanford University Press.
- FREUD, S. (1921). **Group psychology and the analysis of the ego**. London: Hogarth Press and the Institute of Psycho-analysis.
- GARVIN, D. A. (1993). **"Building A Learning Organization"** . Harvard Business Review.
- GOLDMAN, S. L., NAGEL, R., & PREISS, K. (1994). **Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer**. New York: VNR.
- GRAETZ, F., RIMMER, M., & SMITH, A. (2005). **Managing Organization Change**. Australia: John Wiley & Sons.
- HARIGOPAL, K. (2006). **Management of Organizational Change: Leveraging Transformation**. London: SAGE Publications.
- HARRISON, R. (1995). **The Collected Papers of Roger Harrison**. San Francisco: Jossey-Bass.



- HOFFER, E. (2017). **Değişim Sancısı**. Dergah Yayınları.
- HOLBECHÉ, L. (2015). **The Agile Organization How to build an engaged, innovative and resilient business**. London: CIPD.
- HULTMAN, K. (1998). **Making Change Irresistible, Overcoming Resistance to Change in Your Organization**. Palo Alto: Davies - Black Publishing.
- JANIS, I. L. (1972). **Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- JANIS, I. L. (1989). **Crucial Decisions. Leadership in Policymaking and Crisis Management**. New York: The Free Press.
- JANIS, I. L., & MANN, L. (1977). **Decision Making. a Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment**. New York: The Free Press.
- JONES, D. J., & RECARDO, R. (2013). **Leading and implementing business change management: Making change stick in the contemporary organization**. New York: Routledge.
- JONES, G. R. (2013). **Organizational Theory, Design and Change**. Edinburg Gate: Pearson.
- KARABAL, C. (2016). **Değişim Yönetiminde Yeni Parametreler, Değişim Yönetimi**. Artikel Yayıncılık.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1965). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley&Sons,Inc.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley.
- KIDD, P. T. (1994). **Agile Manufacturing: Forging New Frontiers**. Great Britain: Addison-Wesley.
- KOÇEL, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- KOTTER, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press.
- LEE, D., & THORNTON, A. (1996). **“Enhanced key characteristics identification methodology for agile design”** . Agile Manufacturing Forum. Washington D.C: National Academy Press.

- LEWIN, K. (1947). “**Frontiers in Group Dynamics**”. Human Relations, 5-41.
- MARŞAP, A. (2010). **Yönetmel Sistem**. Gazi Kitabevi.
- MEYER, P. (2015). **The Agility Shift**. Brookline: bibliomotion.
- MORGAN, G. (2006). **Images of Organization**. United Kingdom: SAGE Publications.
- MORRILL, R. L. (2010). **Strategic Leadership**. United Kingdom: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- NORTHOUSE, P. G. (2013). **Leadership theory and practice**. SAGE.
- PAOLUCCI, M., & SACILE, R. (2005). **New Agile Manufacturing Solutions for Achieving Peak Performance**. Genova: CRC PRESS.
- PEKER, Ö. (1995). “**Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**”. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:258.
- PELLING, M. (2011). **Adaptation to Climate Change: From Resilience to Transformation**. New York: Routledge.
- ROST, J. C. (1993). **Leadership for the Twenthy-First Centruy**. New York: Prager.
- SEBASTIAN, O., PRODOEHL, H. G., & WORLEY, C. (2017). “**Organizational Agility As A Competitive Factor: "The Agile Performer Index"**.” France: Neoma Business School.
- SETILI, A. (2014). **The Agility Advantage: How To Identify And Act On Opportunities in A Fastchanging World**. San Francisco: Jossey-Bass.
- TANG, K. N. (2019). **Leadership and Change Management**. Springer.
- TOKAT, B. (2012). **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık.
- TUTAR, H. (2017). “**Örgüt Kültürü**” . Ankara: Detay Yayıncılık.
- UNHELKAR, B. (2013). **The Art of Agile Practice**. CRC Press, Taylor&Francis Group.
- VAROĞLU, K., & BASIM, N. H. (2009). **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**. Siyasal Kitabevi.

VURAL, Z. B. (2016). **Kurum Kültürü**. İstanbul: İletişim Yayınları.

WANG, L., & KOH, L. S. (2010). **Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing**. New York: Springer.

WIRTH, R. A. (2004). **“Lewin's Change Theory”** .

YUKL, G. (2013). **Leadership in Organizations**. England: Pearson.

## **MAKALELER**

AGARWAL, A., SHANKAR, R., & TIWARI, M. (2006). “Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach.” **European Journal of Operational Research**, 211-225.

AKINBODE, A., & AL SHUHUMI, S. R. (2018). Change Management Process and Leadership Styles (Cilt 4). **PEOPLE: International Journal of Social Sciences**.

AKKAYA, B. (2020). “Dinamik Yetenekler Açısından Liderlik Tarzlarının Gözden Geçirilmesi : İmalat Firmaları Yöneticileri Üzerine Ampirik bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 18(36), 389-407.

AKKAYA, B., & TABAK, A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. **İş ve İnsan Dergisi**, 5(2), 185-206.

AKKAYA, B., & TABAK, A. (2020). “The Link Between Organizational Agility and Leadership : A Research in Science Parks”. **Academy of Strategic Management Journal**, 20(1), 1-17.

ALIMO-METCALFE, B., & ALBAN-METCALFE, R. J. (2001). “The development of a new Transformational Leadership Questionnaire.” **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(1), 1-27.

ALMAHAMID, S., AWWAD, A., & MCADAMS, A. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan” . **International Journal of Management**, 27(3), 387-404.

ALTUN, S., & BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2011). Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Geliştirilmesi. **Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi**, 1(1), 73-90.

- ANTONAKIS, J. (2012). "Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.)" . **Nature of leadership**, 256-288.
- APPELBAUM, S. H., HABASHY, S., MALO, J.-L., & SHAFIQ, H. (2012). "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model" . **JMD**, 31(8), 764-782.
- ARMENAKIS, A. A., & BEDEIAN, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s" . **Journal of Management**, 25(3), 293-315.
- ARMENAKIS, A. A., & HARRIS, S. G. (2002). "Crafting a change message to create transformational readiness" . **Journal of Organizational Change Management**, 15(2), 169-183.
- ARMENAKIS, A. A., MOSSHOLDER, K., & HARRIS, S. (1993). "Creating readiness for organizational change" . **Human Relations**, 46(6), 681-703.
- ARSLAN, O. (2007). "21.yy Üretim Anlayışı: Çevik Üretim" . **Verimlilik Dergisi**, 57-70.
- ASSEN, M. V., HANS, E., & VELDE, S. (2000). "An Agile Planning and Control Framework for Customer-Order Driven Discrete Parts Manufacturing Environments" . **International Journal of Agile Management Systems**, 2(1), 16-23.
- AVOLIO, B., & BASS, D. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership" . **Journal of Occupational and Organizational Psychology**.
- BAKAN, İ., SEZER, B., & KARA, C. (2017). "Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi : Bir Alan araştırması" . **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7((1)), 117-138.
- BANDURA, A. (1982). "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency" . **American Psychologist**, 37(2), 122-147.
- BANIHASHEMI, S. A., & DAHMARDEH , N. (2010). "Organizational Agility and Agile Manufacturing" . **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences** (27), 1450-2275.

- BARAMICHAJ, M., ZIMMERS, E. W., & MARANGOS, C. A. (2007). "Agile supply chain transformation matrix: an integrated tool for creating an agile enterprise". **Agile supply chain transformation matrix: an integrated tool for creating an agile enterprise**, 12(5), 334-348.
- BARLING, J., KELLOWAY, K., & WEBER, T. (1996). "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment" . **Journal of Applied Psychology**, 81(6), 827-833.
- BASS, B. M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision" . **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.
- BASS, B. M. (1995). "Theory of Transformational Leadership Redux" . **Leadership Quarterly**, 6(4), 463-478.
- BOUCKENOOGHE, D., & DEVOS, G. (2007). "Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: A dominance analysis" . **Ghent University**.
- BOZKURT, V., & BAŞTÜRK, Ş. (2009). "Kobi Girişimcilerinde Risk Ve Belirsizlik Algıları: Bursa Örneği" . **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64(02), 43-74.
- BILLIG, M. (2014). "Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?" **Journal for the Theory of Social Behaviour**, 45(4).
- BREU, K., HEMINGWAY , M., STRATHERN, M., & BRIDGER, D. (2001). "Workforce Agility : The New Employee strategy for the Knowledge Economy" . **Journal of Information Technology**, 17, 21-31.
- BUNCE, P., & GOULD, P. (1996). "From Lean to agile Manufacturing" . **IEE Colloquium (Digest)**, 278, 3/1-3/5.
- BYCIO, P., HACKETT, R. D., & ALLEN, J. S. (1995). "Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership" . **Journal of Applied Psychology**, 80(4), 468-478.
- CHAN, A. T., NGAI, E. W., & MOON, K. L. (2017). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry, **European Journal of Operational Research**, 259(2), 486-499.

- CHAN, F., KUMAR, V., & TIWARIİ M. (2009). “The relevance of Outsourcing and Leagile strategies in performance optimization of an Integrated Process Planning and Scheduling Model” . **International Journal of Production Research**, 119-142.
- CHO, H., JUNG, M., & MOONHO, K. (1996). “Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea” . **Computers & Industrial Engineering**, Volume 30, Issue 3, 323-334.
- COCKBURN, I. M., HENDERSON, R., & STERN, S. (2000). “Untangling the Origins of Competitive Advantage” . **Strategic Management Journal Vol. 21**, No (10/11), 1123-1145.
- COLE, M. S., HARRIS, S., & BERNERTH, J. (2006). “Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change” . **Leadership & Organization Development Journal**, 27(5), 352-367.
- CONGER, J. A. (1999). “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Stream of Research”. **Leadership Quarterly**, 10,, 145-170.
- CROCITTO, M., & YOUSSEF, M. (2003). “The Human Side of Organizational Agility” . **Industrial Management ve Data Systems**, 103(6), 388-397.
- ÇALIŞKAN, Ö. (2019). “Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” . **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 25(4), 663-692.
- DIRKS, K. T., & FERRIN, D. L. (2002). “Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice”. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628.
- DOVE, R. (1995). “Measuring Agility: The toll of turmoil” . **Production**, 107(1), 12-14.
- DÖNMEZ, S., & TOKER, Y. (2017). “Construction of Likert-Type Transformational Leadership Scale” . **DTCF Journal**, 57(2), 753-775.
- DUBEY, R., & GUNASEKARAN, A. (2014). “Agile manufacturing: framework and its empirical validation” . **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 76(9), 2147-2157.

- DUMDUM, U. R., LOWE, K. B., & AVOLIO, B. (2013). "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. Monographs in Leadership and Management" . **Oxford: Elsevier Science.**, 39-70.
- DVİR, T., AVOLIO, B. J., SHAMIR, B., & EDEN, D. (2002). . "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment" . **Academy of Management Journal**, 45(4), 735-744.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management** , 32(3), 543-576.
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?" **Strategic Management**, 21, 1105-1121.
- EROL, S., & ERDOĞAN, S. (2007). "Sağlık Davranışlarını Geliştirmek ve Değiştirmek için Transteoretik Modelin Kullanılması" . **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, 10 (2), 86-94.
- FARAHNAK, L. R., TORRES, E. M., & AARONS, G. (2019). "The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success" . **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 1-14.
- FULLER, J. B., PATTERSON, C. E., HESTER, K., & STRINGER, D. Y. (1996). "A quantitative review of research on charismatic leadership" . **Psychological Reports**, 78, 271-287.
- GANGULY, A., NILCHIANI, R., & V. FARR, J. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises" . **International Journal of Production Economics**, 118(2), 410-423.
- GELLIS, Z. D. (2001). "Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care". **Social Work Research**, March, 25(1):17-25.
- GÖKÇE, F. (2005). "Bir Değişim Aracı Olarak Güç Alanı Analizi Tekniği ve Eğitimsel Değişiminin Yönetimi" . **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 43, 327-354.

- GRIMOLIZZI-JENSEN, C. J. (2018). "Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change" . **Journal of Change Management**, 18(1), 54-69.
- GROVES, K. S. (2005). "Linking Leader Skills, Follower Attitudes, and Contextual Variables via an Integrated Model of Charismatic Leadership" . **Journal of Management**, 31(2), 235-277.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1993). Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution". **Business Horizons**, 36(5), 90-91
- HENDERSON, G. M. (2002). "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations" . **Human Resource Development Review**, 1(2), 186-214.
- HOLT, D. T., ARMENAKIS, A., FEILD, H., & HARRIS, S. (2007). "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale" . **The Journal of Applied Behavioral Science**, 43(2), 232-255.
- HORMOZI, A. M. (2001). "Agile Manufacturing: the Next Logical Step" . **Benchmarking: An International Journal**, 8(2), 133-143.
- HOWELL, J. M., & HALL, K. E. (1999). "The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance" . **Journal of Applied Psychology**, 84(5), 680-694.
- HOYT, J., HUQ, F., & KREISER, P. (2007). "Measuring Organizational Responsiveness: The Development of a Validated Survey Instrument" . **Management Decision**, 45(10), 1573-1594.
- HUSSAIN, S. T., ABBAS, J., LEI, S., HAIDER, M., & AKRAM, T. (2017). "Transactional leadership and organizational creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior" . **Cogent Business & Management**, 4((1)), 1-11.
- İLERİ, Y. Y., & SOYLU, Y. (2010). "Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri" . **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 13((1-2)), 13-28.



- İMREH, R., & RAISINGHANI, M. (2011). "Impact of Agile Software Development on Quality within Information Technology Organizations" . **Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences**, 2(10).
- İRİZ, R., & ŞİMŞEK, G. (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: transformasyonel Liderlik İncelenmesi" . **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(7).
- İŞCAN, Ö. F., & KARABEY, C. (2006). "Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi ile Örgütsel Atiklik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" . **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26, 1-17.
- JACKSON, M., & JOHANSSON, C. (2003). "An Agility Analysis From a Production System Perspective" . **Integrated Manufacturing Systems**, 14(6), 482-488.
- K.B.LOWE, & GARDNER, W. L. (2000). "A decade of the Leadership Quarterly" . **Leadership Quarterly**, 11, 459-514.
- KASSIM, N. M., & ZAIN, M. (2004). "Assessing the Measurement of Organizational Agility" . **Journal of American Academy of Business**, 174-177.
- KAUTZ, K., JOHANSEN, T., & ULDAHL, A. (2014). "The Perceived Impact of the Agile Development and Project Management Method Scrum on Information systems and Software Development Productivity" . **Australasian Journal of Information Systems**, 18(3).
- KOH, W. L., STEERS, R. M., & TERBORG, J. R. (1995). "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore" . **Journal of Organizational Behavior**, 16(4), 319-333.
- LAWLER, E. E. (1994). "Total quality management and employee involvement: Are they compatible?". **Academy of Management Executive**, 8(1), 68-76.
- LEWIN, K. (1951). "Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers" . **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 146-147.

- LEWIN, K., & LIPPITT, R. (1938). "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: a Preliminary Study.Sociometry". **American Sociological Association**, 1(3/4), 292-300.
- LIN, C.-T., CHIU, H., & CHU, P.-Y. (2006). "Agility Index in The Supply Chain". **International Journal of Production Economics**, 100(2), 285-299.
- LOWE, K. B., & KROECK, K. G., & SIVASSUBRAMANIAM, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature", **Leadership Quarterly**, 7:385-425.
- MASKELL, B. (2001). "The Age of Agile Manufacturing". **Supply Chain Management: An International Journal**, 6(1), 5-11.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R., & ANDERSON, R. D. (2002). "Impact of leadership style and emotions on subordinate performance". **The Leadership Quarterly**, 13, 545-599.
- MILLER, F. A. (1998). "Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion". **Public Personnel Management**, 27, 151-160.
- MINK, O. G. (1992). "Creating new organizational paradigms for change". **International Journal of Quality & Reliability Management**, 9(3), 21-23.
- MOHAMMADI, M., NIKPOUR , A., & CHAMANIFARD, R. (2015). "The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity". **JIEB-3**, 66-70.
- MOORE, J. (1996)." "Agility is easy, but effective agility is not", Proceedings of Agile Manufacturing Colloquium". **IEE**, 3/1-3/3.
- NEJATIAN, M., & ZAREI, M. H. (2013). "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?" **Global Journal of Flexible Systems Management**, 14(4), 241-253.
- NESTERKIN, D. A. (2013). "Organizational change and psychological reactance". **Journal of Organizational Change Management** (26(3)), 573-594.
- OOSTERHOUT, M. V., WAARTS, E., HECK, E. V., & HILLEGERSBERG, J. V. (2007). "Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies

- Agile Information Systems: Conceptualization”. **Construction and Management**, 44, 52-69.
- OSWICK, C., GRANT, D., MICHELSON, G., & WAILES, N. (2005). “Looking Forwards: Discursive Directions in Organizational Change”. **Journal of Organizational Change Management**, 18(4), 383-390.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S., MOORMAN, R., & FETTER, R. (1990). “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”. **The Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- PROCHASKA, J. O., & DICLEMENTE, C. C. (1992). “In Search of How People Change”. **American Psychologist**, 47(9), 1102-1114.
- PUTNIK, G. (2001). “B M\_Virtual Enterprise Architecture Reference Model”. **The 21st Century Competitive Strategy, Elsevier Science**, 73-93.
- RASHID, A., SAMBASIVAN, M., & RAHMAN, A. (2004). “The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change”. **Leadership & organization development Journal**, 25(2), 161-179.
- SAMBAMURTHY, V., BHARADWAJ, A., & GROVER, V. (2003, June). “Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms”. **Mis Quarterly**, 27(2), 237-263.
- SAYLI, H., & TÜFEKÇİ, A. (2008). “Başarılı Bir Örgütsel değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Öğrenci İşleri Daire Bşk**, 0(30), 193-210.
- SCHELL, W. J. (2019). “Leadership and Change Management”. **Traffic Safety Culture**, 191-218.
- SELF, D. R. (2007). “Organizational change – overcoming resistance by creating readiness”. **Development and Learning in Organizations**, 21(5), 11-13.
- SHAFER, R. A., DYER, L., KILTY, J., & AMOS, J. (2001). “Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A Case Study”. **Human Resource Management**, 40(3), 197-211.

- SHARIFI, H., & ZHANG, Z. (2001). "Agile manufacturing in practice Application of a methodology". **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21 No. 5/6, 772-794.
- SHEREHIY, B. (2008). "Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility". **University of Louisville**, 297.
- SPARR, J. L. (2018). "Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving". **Journal of Change Management**, 18(2), 162-180.
- SPINELLI, E. J. (2006). "The Applicability of Bass's Model of Transformational Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment". **Hospital Topics, Spring**, 84(2):11-18.
- SULL, D. (2010). "Competing Through Organizational Agility". **McKinsey Quarterly**, 1, 48-56.
- SURYANI, A. O., VAN DE VIJVER, F. J., POORTINGA, Y. H., & BERNADETTE, S. N. (2012). "Indonesian Leadership Styles: A Mixed-methods Approach". **Asian Journal of Social Psychology**, 15(4), 290-303.
- TALLON, P. P., & PINSONNEAULT, A. (2011). "Competing Perspectives On The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model". **MIS Quarterly**, Vol 35, 463-486.
- TAN, B. (1998). "Agile Manufacturing And Management Of Variability". **International Transactions in Operational Research**, 5(5), 375-388.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). "Dynamic Capabilities And Strategic Management". **Strategic Management Journal**, 18, 509-533.
- THOMKE, S., & REINERTSEN, D. (1998). "Agile Product Development: Managing Development Flexibility in Uncertain Environments". **California Management Review**, 41(1), 8-30.
- TUCKER, B. A., GEORGIA, A., & RUSSELL, R. F. (2004). "The Influence of the Transformational Leader". **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 10(4), 103-111.

- VOLBERDA, H. W. (1996). "Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments". **Organization science**, 7(4), 359-374.
- WALDMAN, D. A., JAVIDAN, M., & VARELLA, P. (2004). "Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory". **The Leadership Quarterly**, 15(3), 355-380.
- WEICK, K., & OUINN, R. (Tarih Yok). "Organizational change and development". **Annual Review of Psychology**, 50(1), 361-386.
- YAMMARINO, F. J., & DANSEREAU, F. (2002). "Individualized Leadership" . **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9(1), 90-99.
- ZAHEER, A., & ZAHEER, S. (1997). "Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and the Market Influence in Global Electronic Networks". **Management Science**, 43(11), 1493-1509.
- ZHANG, D. Z. (2011). "Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies—Case studies of an agility taxonomy". **International Journal of Production Economics**, 13(1), 303-312.
- ZHANG, Z., & SHARIFI, H. (2000, April). "A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations". **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 20,4, 495-512.

## **ELEKTRONİK KAYNAKLAR**

- JANTSCH, J. (2004). Peace University. Peace University: <http://www.peace-university.net/25040.php> , (Erişim Tarihi: ' 2004)
- URL-1 "Nokia Neden Başarısız Oldu". Peyabayt, <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>, (Erişim tarihi: '09. 2021)

## **TEZLER**

- GÖZCÜ, Ö. F. (2020). "Örgütsel çeviklik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki : Üniversite personeli üzerine bir analiz (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)" . İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇYİĞİT, Y. (2018). "Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama

(Yayımlanmamış Doktora Tezi) . İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZEROĞLU, E. (2019). “Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili beylkdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama” (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

## **EKLER**

**EK-1** Etik Kurul Onayı

**EK-2** Bilgi Formu

**EK-3** Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği

**EK-4** Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

**EK-5** Örgütsel Çeviklik Ölçeği





# EK-1 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.03.2021-8131



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : E-88083623-020-8131  
Konu : Beyza ERDEM BALCI

Sayın Beyza ERDEM BALCI

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 11.03.2021 tarihli ve 2021/03 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.  
Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN  
Müdür Yardımcısı

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : BEL531NYN Pin Kodu : 52602

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys>

Adresi : Beyoğlu Mah. İstiklal Cad. No:38 Sefiye, 34295 Kağıthane/İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

Keşif Adresi : [im.yazisleri@iaun.hk03.kep.tr](mailto:im.yazisleri@iaun.hk03.kep.tr)

Bilgi için : Tuğba SÜNNETÇİ

Ünvanı : Yazı İşleri Uzmanı

Tel No : 31002





## **EK-2 Bilgi Formu**

Merhaba Sayın Katılımcı ,

Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğumuz akademik bir konu için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket bulunduğunuz kurumun yöneticilerinin dönüştüren liderlik yetenekleri ile çalışmakta bulunduğunuz kurum içerisinde çalışan memnuniyetinin örgütsel çeviklik düzeyi üzerinde etkisini araştırma odaklıdır.

Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Bu yüzden anketin herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Tüm bilgiler saklı kalacaktır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtması çok önemlidir.

Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Beyza ERDEM BALCI  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr.Öğr.Üyesi Elif Özge ERBAY  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

## Katılımcı Hakkındaki Bilgiler

### 1. Cinsiyetiniz ?

Kadın ( ) Erkek ( )

### 2. Yaşınız?

( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36 -40 ( ) 41 ve üzeri

### 3. Öğrenim durumunuz nedir ?

( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

### 4. Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıldan fazla

### Şuan ki yöneticinizle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz ?

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

### 5. Kurumdaki pozisyonunuz nedir?

Yönetici değil ( )

İlk kademe yönetici ( )

Orta kademe yönetici ( )

Üst kademe yönetici ( )

## EK-3 Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği

### Örgütsel Değişime Hazır Olma Ölçeği (ÖDHO)

Bu bölümde, “..... **değişimi**” konusuna ilişkin düşüncenizi almaya yönelik yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, **(1 = Hiç katılmıyorum)** ve **(5 = Tamamen katılmıyorum)** olmak üzere 1’den 5’e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Hiç katılmıyorum				Tamamen katılmıyorum
Bu değişimin, kurum için faydalı olacağını düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kurum, bu değişimi benimsememiz için bizi teşvik etmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimden dolayı, bu işteki geleceğim sınırlandırılmış olacaktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kafama koyarsam, bu değişim hayata geçirildiği zaman gerekli olacak olan her şeyi öğrenebilirim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Tüm üst düzey yöneticiler bu değişimin önemini vurgulamaktadır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığı zaman, bana bir fayda sağlayacağına inanmıyorum	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığında, mesleğimdeki konumuma/statüme zarar geleceğinden endişe ediyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim işimi kolaylaştırır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Değişimi gerçekleştirdiğimizde yapılması gereken bazı işleri, iyi bir şekilde yapabileceğimi düşünmüyorum	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kurum yönetimi, çalışanlarına bu değişimin gerçekleşeceğine dair açık bir mesaj vermektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimi yapmamızın geçerli nedenleri var.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kurum adına karar veren üst düzey yetkililer, bu değişim çabasını tüm güçleriyle desteklemektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, kurumun öncelikleri ile örtüşmektedir.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kurum, bu değişime kendisini adanmıştır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Üst düzey yöneticilerimizin uygulanmasını bile istemediği bu değişim için, bizim çok fazla zaman harcadığımızı düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Bu bölümde, “..... **değişimi**” konusuna ilişkin düşüncenizi almaya yönelik yönelik 25 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuyarak, **(1 = Hiç katılmıyorum)** ve **(5 = Tamamen katılıyorum)** olmak üzere 1’den 5’e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	Hiç katılmıyorum				Tamamen katılıyorum
Bu değişimin yapılması için, birçok mantıklı gerekçe vardır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim uygulandığında, işime uyum sağlamada zorluk çekeceğimi zannetmiyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, kurumun verimliliğini genel anlamda artıracaktır.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim için harcadığımız zaman başka bir şey için harcanmalı.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimin çalışmasını sağlayacak olan gerekli becerilere sahibim.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Böyle bir değişimi başlatmak, benim için çok fazla anlam ifade etmiyor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Geçmiş deneyimlerim, bu değişim hayata geçirildikten sonra başarılı bir performans sergileyeceğime dair bana güven veriyor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kurum, bu değişimi benimserse uzun vadede benim için işe yarayacağını hissediyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişim, geliştirmiş olduğum kişisel ilişkilerimin birçoğunu aksatacak.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bu değişimi uyguladığımızda, bunun üstesinden kolaylıkla geleceğimi düşünüyorum.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

## EK-4 Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

### Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Birazdan okuyacağınız ifadeler, yöneticinizin çeşitli yönleriyle ilgilidir. Lütfen cümleleri dikkatlice okuyarak söz konusu ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, ilgili kutucuktaki size uygun olan rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Rakamların anlamları şu şekildedir:

- 1 = Kesinlikle katılmıyorum**  
**2 = Katılmıyorum**  
**3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum (Kararsızım)**  
**4 = Katılıyorum**  
**5 = Kesinlikle katılıyorum**

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticim, yaptıklarımın kısa veya uzun vadede firmaya sağlayacağı katkılar konusunda beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
2. Yeni bir iş yapılacağı zaman yöneticim, bana ve takım arkadaşlarıma olumlu özelliklerimizi ve yeteneklerimizi hatırlatarak yapabileceklerimiz / başarabileceklerimiz konusunda bizi heyecanlandırır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim, bizi alandaki yenilikleri takip etmemiz için teşvik eder.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim, benim ve diğer takım arkadaşlarımdan yetkinliklerimizi, işle ilgili kişisel ilgi / ihtiyaçlarımızı ve her birimizi nasıl motive edeceğini bilir.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin beni bir çalışan olmanın dışında bir insan olarak da önemseydiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim gerektiğinde bize önemli sorumluluklar verir.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim beni varsayılanı sorgulamaya, yeni çözüm yolları üretmeye teşvik eder; yaratıcılığımı destekler.	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
8. Yöneticim ekip içinde görev dağılımını yaparken, kişisel ilgilerimizi ve yeteneklerimizi de göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim inisiyatif almamı destekler.	1	2	3	4	5

10. Yöneticim, kendisinden farklı düşündüğüm durumlarda, fikirlerimi değiştirmeye ve bana kendi fikirlerini empoze etmeye çalışır.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim hem iş yapış tarzı hem de kişisel özellikleri ve iletişim becerisiyle bize iyi bir örnek teşkil eder.	1	2	3	4	5
12. İhtiyaç duyduğumda yöneticimin, iş dışı özel problemlerim için bana yardım edeceğini bilirim.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim beni bir görev için motive etmeye çalışırken, görevle ilgili işsel motivasyonumu yükseltmeye çabalar.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, eksik veya gelişime açık yönlerim için eğitimler planlar.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim bana onun da benden öğrenebilecekleri olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim hem mesleki hem kişisel gelişimim için çeşitli seminerlere katılımımı destekler.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim, bana yaptığım işin değerli ve işe yarar olduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim beğendiği fikirlerimi takdir etmekle kalmaz, onları uygulamaya geçirmemi de teşvik eder.	1	2	3	4	5
19. İstersem yöneticimle iş dışı konularda da konuşabileceğimi hissediyorum / konuşabiliyorum.	1	2	3	4	5
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
20. Yöneticim, iş süreçleriyle ilgili tüm bildiklerini bana aktarmaya çabalar.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim, düşüncelerimi özgürce ifade edebilmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim, davet etmem halinde özel hayatımdaki önemli sosyal etkinliklerime katılır (düğün, doğum günü vb.)	1	2	3	4	5
23. Yöneticim sayesinde işyerinde kendimi aile ortamında gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim, işleri planlar ve yürütürken bizi de fikir üretmemiz için teşvik eder ve önerilerimizi dinler.	1	2	3	4	5
25. Yöneticim, mesai saatlerimin bir bölümünü, aklımdaki yeni projeler üzerinde çalışmam için kullanmama müsaade eder.	1	2	3	4	5
26. Yöneticim bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5



## EK-5 Örgütsel Çeviklik Ölçeği

### Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Boyut	Soru No	Sorular	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
YETKİNLİK	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	9	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
	10	İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.					
	11	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
CEVAP VERME	12	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	13	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
	14	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
HIZ	15	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	16	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
	17	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.					



## ÖZGEÇMİŞ

- Adı - Soyadı** : Beyza ERDEM BALCI
- ÖĞRENİM DURUMU** :
- Lisans** : 2017-2021 İstanbul Üniversitesi Sosyal Hizmetler  
1992-1997 İstanbul Üniversitesi Matematik bölümü
- Yüksek Lisans** : 2018-2021 İstanbul Aydın Üniversitesi Psikoloji  
Yüksek Lisans Eğitimi
- YABANCI DİLLER** : İngilizce
- MESLEKİ DENEYİMLER** : 1998-2000 Garanti Bankası, İstanbul  
2000-2008 adidas Spor Malz. Satış ve Paz. A.Ş. -  
Perakende Satış Yöneticiliği  
2008- 2015 adidas Spor Malz. Satış ve Paz. A.Ş. -  
Ticari Pazarlama Yöneticiliği  
2015- Eğitimci ve Yönetici Koçu  
2015- Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği,  
GelecekDahaNet, Bizbizze gibi dernek ve sosyal kuruluşlar ile yürütülen sosyal sorumluluk projelerine gönüllü eğitimci, koç ve danışman olarak destek vermektedir.

### TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR :

Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.