



T.C.

DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

HÜSEYİN ŞEN

İstanbul, 2023



T.C.

DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE
DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

HÜSEYİN ŞEN

20182030004

ORCID ID: 0000-0001-6856-2171

Danışman

Prof. Dr. Nuri Gökhan TORLAK

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 15/02/2023

Hüseyin ŞEN



**DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV
TUTANAĞI**

Doküman No	FR.1.46
Yürürlük Tarihi	1.11.2017
Revizyon Tarihi	4.12.2020
Revizyon No	2
Sayfa	1 / 1

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Tarih : 15/02/2023

Anabilim Dalı : İŞLETME

Öğrencinin Adı Soyadı : HÜSEYİN ŞEN

Öğrenci No : 20182030004

Tez Danışmanının Adı Soyadı : Prof. Dr. Nuri Gökhan Torlak

İkinci Tez Danışmanının Adı Soyadı : Prof. Dr. Nüket Saracel

Tezin Başlığı : Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü İle Örgütsel
Çeviklik Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü

Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin 44.Maddesi uyarınca
yapılan değerlendirmeler sonunda;



tezin kabul
edilmesine



tezde düzeltme
verilmesine



tezin
reddedilmesine

oy birliği / oy çokluğu ile karar verilmiştir. Gereği için arz olunur.

Danışman Üye

Üye

Üye

Üye

Üye

Anabilim Dalı Başkanı Onayı:

Doğuş Üniversitesi ("Üniversite") olarak kişisel verilerinizin güvenliği hakkında azami hassasiyet göstermekteyiz. Üniversite olarak, Üniversite ile ilişkili tüm şahıslara ait her türlü kişisel verinin 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVKK")'na uygun olarak işlenmesine ve gizliliğinin sağlanmasına büyük önem vermekteyiz. Anayasa m.20/3 ile tanınan "kişisel verilerinizin korunmasını isteme" hakkınızın bilacinde olarak, KVKK kapsamında tanımlı "Veri Sorumlusu" sıfatıyla, kişisel verilerinizi mevzuata uygun şekilde işlemekteyiz. Daha geniş açıklama için Doğuş Üniversitesi <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

As Doğuş University ("University"), we show maximum sensitivity about the security of your personal data. As a university, we attach great importance to the processing and confidentiality of all personal data of all individuals associated with the University in accordance with the Law No. 6698 on Protection of Personal Data ("KVKK"). Being aware of your right to "ask for the protection of your personal data" recognized by the constitution article 20/3, as "Data Controller" defined within the scope of KVKK, we process your personal data in accordance with the legislation. For a broader explanation you can visit <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

hakkımızda: about us kişisel-verilerin-korunmasi: protection of personal data

(Form No: FR-001, Revizyon Tarihi: 30.09.2016, Revizyon No:00)

Adı Soyadı : Hüseyin ŞEN
Danışmanı : Prof. Dr. Nuri Gökhan TORLAK
Türü ve Tarihi : Doktora Tezi – Şubat 2023
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Örgüt Kültürü, Dijitalleşme, Örgütsel Çeviklik

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Ülkemizde finans alanında faaliyet gösteren birçok bankacılık işletmeleri bulunmaktadır. Bankacılık sektöründeki bu işletmeler arasında her geçen gün rekabet artmakta ve sürekli değişen iç ve dış çevre faktörlerini takip etmek, gerekli tedbirleri almak ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu tehdit ve fırsatlardan faydalanabilmek için güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekmektedir. Aynı zamanda tehditlere karşı önlem almak ve fırsatları değerlendirerek karlılığı artırmak için de örgütlerin çevik olması önerilmektedir. Çevik örgütler, piyasalarda rekabet gücünü artırmakta ve bulundukları sektörde öncü kurumlar haline gelmektedir. Bu tez kapsamında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasında ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürü, dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tezin ilk üç bölümünde örgüt kültürü, dijitalleşme ve örgütsel çeviklik kavramları ile ilgili teorik araştırmalar yapılmış ve kavramlar açıklanmıştır. Tezin dördüncü bölümünde örgüt kültürü, dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasında ilişkiler incelenmiştir. Tezin beşinci bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasında ilişki ve dijitalleşmenin örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkideki aracılık rolünü incelemek üzere bir model geliştirilmiştir. Araştırma modelinde YEM'den faydalanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğu ve dijitalleşmenin örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisini daha da güçlendirdiği belirlenmiştir. Bankacılık

sektörü çalışanlarının cevapladığı 594 adet anket verileri incelendiğinde araştırmanın modelini desteklediği görülmüştür.

Bankacılık sektöründe çalışan liderlerin rakipleriyle rekabette işletmelerini diğerlerinden daha karlı hale getirebilmeleri için baskın bir örgüt kültürü oluşturmaları, dijitalleşme ve dijital yeteneklerini geliştirmek suretiyle örgütlerinin çeviklik kaslarını geliştirmeleri açısından bu araştırmada ortaya çıkartılan bilgilerden faydalanabilirler. Bu sayede iş ve dış çevre koşullarında oluşacak tehditlere karşı önlem alabilecekler ve ortaya çıkacak fırsatlardan rakiplerine göre daha önce faydalanma imkanını elde edeceklerdir.



Name and Surname : Hüseyin ŞEN
Supervisor : Prof. Dr. Nuri Gökhan TORLAK
Degree and Date : Phd. – February. 2023
Major : Business Administration
Key Words : Organization Culture, Digitalization, Organization Agility

ABSTRACT

THE INTERMEDIARY ROLE OF DIGITILIZATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE BANKING SECTOR

There are many bank enterprises operating in the field of finance in Turkey. Competition in the banking sector gradually increases; it is, therefore, significant to consider the constant internal and external environmental changes, take the necessary precautions, and benefit from the opportunities that arise in the banking sector. Hence, it is required to have a robust organizational culture to neutralize threats and capitalize on opportunities. At the same time, the banks should be agile to take action against threats and grasp opportunities, leading to high performance. Agile organizations become competitive, letting them lead the sector. Within the scope of this thesis, the student researcher carried out an empirical study among the employees of the enterprises operating in the banking sector and analyzed the relationships between organizational culture, digitalization, and organizational agility.

In the first three chapters of the thesis, the student researcher explained the theoretical research works on organizational culture, digitalization, and organizational agility. In section four, the student researcher examined the studies, focusing on the relationships between organizational culture, digitalization, and organizational agility. In section five, the student researcher developed a model to analyze the relationships between organizational culture and organizational agility and the mediating role of digitalization in the relationship between organizational culture and organizational agility. The study used Structural Equation Modelling (SEM) in the research model. The study found a significant relationship between organizational culture and organizational agility exists; organizational culture has a positive effect on

organizational agility, and digitalization further strengthens the impact of organizational culture on organizational agility. Based on the 594 questionnaires answered by the employees in the banking sector, the research model in the study was sound.

Leaders in the banking sector can benefit from the information revealed in this research, allowing banks to compete with their rivals by creating a dominant corporate culture and developing their organizations' agility based on the improved digitalization and digital skills that lead to high profitability. In this way, the banks that pursue the outcomes of this study will be able to neutralize threats and capitalize on opportunities in the banking sector.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Kapsamı.....	3
1.2. Örgüt Kültürünün Önemi	5
1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	6
1.3.1. Temel Düzey Unsurlar	7
1.3.2. Kültürü Taşıyıcı Unsurlar	8
1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu	9
1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	10
1.5.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli.....	14
1.5.2. Shein'n Örgüt Kültür Modeli	15
1.5.3. Denison's Örgüt Kültür Modeli.....	16
1.5.4. Cameron ve Quinn Örgüt Kültür Modeli.....	18
1.5.4.1. Klan Örgüt Kültürü	19
1.5.4.2. Adhokrasi Örgüt Kültürü	20
1.5.4.3. Piyasa Örgüt Kültürü.....	21
1.5.4.4. Hiyerarşi Örgüt Kültürü	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Kapsamı.....	25
2.2. Çevik Örgütlerin Özellikleri.....	30
2.3. Örgütsel Çevikliğin Önemi	31
2.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	32
2.5. Örgütsel Çevikliğin Bileşenleri/Yetenekleri	34
2.5.1. Cevap Verme	36
2.5.2. Esneklik	37
2.5.3. Hız.....	37
2.5.4. Yeterlilik	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTALLEŞME

3.1. Dijitalleşmenin Tanımı.....	40
3.2. Bankacılıkta Dijitalleşme Kavramı	44
3.3. Dijitalleşmenin Bankacılık Sektörüne Etkisi	46
3.4. Dijital Bankacılık Uygulamaları	47
3.4.1. Otomatik Para Çekme Makinası	48
3.4.2. Telefon Bankacılığı.....	48
3.4.3. İnternet Bankacılığı.....	49
3.4.4. Mobil Bankacılık	50
3.5. Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Avantajları ve Dezavantajları.....	51
3.5.1. Avantajları	51
3.5.2. Dezavantajları	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

4.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	53
4.2. Örgüt Kültürünün Dijitalleşme Üzerindeki Etkisi.....	56
4.3. Dijitalleşmenin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi.....	60

BEŞİNCİ BÖLÜM
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL
ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK
ROLÜ

5.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı	63
5.2. Araştırmanın Modeli	64
5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	66
5.4. Araştırmanın Yöntemi Ve Veri Toplama Aracı	67
5.5. Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar Ve Kısıtlar	69
5.6. Veri Analizi	70
5.6.1. Frekanslar.....	70
5.6.2. Demografik Özellikler	71
5.6.3. Betimleyici İstatistikler.....	73
5.6.4. Güvenirlilik Analizleri.....	78
5.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli	79
5.6.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik arasındaki ilişkide Dijitalleşmenin Aracı Etkisinin Test Edilmesi ve Elde Edilen Bulgular	92
5.6.7. Bulguların Yorumlanması ve Tartışma.....	93
5.6.7.1. Teorik Teklifler	93
5.6.7.1.1. Doğrudan Etki Modeline Göre Alt Hipotezlerin Yorumlanması.....	95
5.6.7.1.2. Dolaylı Etki Modeline Göre Hipotezlerin Yorumlanması....	100
5.6.7.2. Uygulamaya Yönelik Teklifler.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA.....	109

EKLER

Ek.1 Anket Soruları	120
----------------------------------	-----

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Bazı Örgüt Kültürü Modelleri.....	5
Tablo 2. Örgüt Kültürü Modelleri, Tipolojileri ve Boyutları.....	11
Tablo 3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	24
Tablo 4. Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılan Araştırmalar	27
Tablo 5. Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Karşılaştırılması	32
Tablo 6. Örgütsel Çevikliğe Ait Bileşenler ve Yetkinlikler.....	35
Tablo 7. Dijitalleşme İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçlar	42
Tablo 8. İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Karşılaştırması	50
Tablo 9. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki	55
Tablo 10. Örgüt Kültürü ile Dijitalleşme Arasındaki İlişki	58
Tablo 11. Dijitalleşme ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki.....	62
Tablo 12. Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu	68
Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	70
Tablo 14. Frekans Tablosu	71
Tablo 15. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	72
Tablo 16. Betimleyici İstatistikler Tablosu	74
Tablo 17. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu.....	78
Tablo 18. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu.....	79
Tablo 19. Dijital Olgunluk Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu.....	80
Tablo 20. Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin DFA Sonuçları Tablosu.....	80
Tablo 21. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	80
Tablo 22. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi	81
Tablo 23. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	83
Tablo 24. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi	84
Tablo 25. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	86

Tablo 26. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi	86
Tablo 27. Modele Ait Uyum Değerleri	90
Tablo 28 Aracı Yapısal Model Sonuçları (Ölçek Geneline Ait).....	92
Tablo 29. Modele Ait Uyum Değerleri (Ölçek Geneline Ait)	92
Tablo 30. Ana Hipotezlerin Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 31. Doğrudan Etki Modeline Göre Alt Hipotez Sonuçları	96
Tablo 32. Alt Boyutlar İçin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi..	100
Tablo 33. Dolaylı Etki Modeline Göre Alt Hipotez Sonuçları	100



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Örgüt Kültürünün Unsurları	7
Şekil 2. Shein Örgüt Kültürü Modeli.....	15
Şekil 3. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....	16
Şekil 4. Denison's Örgüt Kültürü Modeli	17
Şekil 5. Cameron ve Quinn Rekabetçi Örgüt Kültürü Modeli	19
Şekil 6. Çevik Örgütlerin Özellikleri.....	30
Şekil 7. Örgütsel Çeviklik Bileşenleri/Yetenekleri	34
Şekil 8. Araştırma Modeli	64
Şekil 9. Araştırmanın Doğrudan Etki Modeli.....	64
Şekil 10. Araştırmanın Alt Boyut Etki Modeli.....	65
Şekil 11. İdeal Örneklem Sayısı	68
Şekil 12. Örgütsel Kültürü Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	82
Şekil 13. Örgütsel Kültürü Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları	82
Şekil 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	85
Şekil 15. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları	85
Şekil 16. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları	87
Şekil 17. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları	88
Şekil 18. Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (Ölçek Geneline Ait)	91
Şekil 19. Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (Alt Boyutlara Ait)	91

KISALTMALAR

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AK:	Adhokrasi Kültürü
API:	Uygulama Programlama Arabirimi
ASV:	<u>Average shared variance</u> (Ortalama Paylaşılan Varyans)
ATM:	Otomatik Para Çekme Makinası
AVE:	Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)
CFI:	Karşılaştırmalı uyum indeksi
CMIN/DF:	Ki-kare uyum istatistikleri/serbestlik derecesi
CV:	Cevap Verme
CR:	Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenilirliği)
D:	Dijitalleşme
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analiz
DO:	Dijital Olgunluk
E:	Esneklik
EFT:	Elektronik Fon Transferi
FAST:	Fonların Anlık ve Sürekli Transferi
FinTech:	Finansal Teknoloji
GFI:	Uyum iyiliği indeksi
GSM:	Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
H:	Hız
KK:	Klan Kültürü
MSV:	Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans)
ÖK:	Örgüt Kültürü
ÖÇ:	Örgütsel Çeviklik
PK:	Piyasa Kültürü
POS:	Satış Noktası Terminali
RDM:	Rekabetçi Değerler Modeli
RMSEA:	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SEM:	Structural Equation Model
SRMR:	Standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü
TDK:	Türk Dil Kurumu

TBB: Türkiye Bankalar Birliği
TÜSİAD: Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği
Y: Yetkinlik
YEM: Yapısal Eşitlik Modeli



GİRİŞ

Geçmişten günümüze kadar yaşanan dört sanayi devrimlerinin her biri sanayi ve ticaret için hep kilometre taşları olmuştur. Üçüncü sanayi devrimi ile birlikte bilgisayarların işletmelerin iş yapış süreçlerinde önemli bir yer tuttuğu aşikârdır. Özellikle bankacılık sektöründe klasik bankacılık ürünlerinin yanına kredi kartları, kart kabul cihazları, otomatik para çekme makinaları ile şube dışındaki bir cihaz üzerinden başta para çekme, para yatırma, fatura ve vergi ödeme gibi birçok hizmeti müşterilerine sunmak yoluyla hem müşteri memnuniyeti kazanmışlar hem de gelirlerini artırmışlardır. Bu süreçte örgüt kültürü bu yeniliği yakalama ve fırsatları kullanma noktasında belirleyici faktör olmuştur. Örgütlerde bilgisayar sistemlerine dayanan bu iş geliştirme sürecine hızlı adapte olabilen bankalar rakiplerine göre avantaj elde etmişler ve karlarını ve aktif büyüklüklerini artırmışlardır.

Dördüncü sanayi devrimin diğerlerinden farklı boyutu teknolojik gelişmelerinin üzerine inşa edilen dijitalleşme sürecidir. Dijitalleşme süreci tüm sektörler üzerinde derin etkisi olan bir süreçtir. Özellikle bankacılık ve finans sektöründe bu etkiler yoğun olarak görülmektedir. İnternet teknolojilerinin tüm dünyada yaygınlaşması ile teknolojiye öncü bankalar hızla müşterilerine internet bankacılığı hizmeti sunmuşlardır. Bu hizmet sayesinde müşteriler banka şubelerine gitmeden birçok işlemi bilgisayarlarının başında halletme imkânı elde etmişlerdir. Ardından öncü bankalar Telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmeler sayesinde insanların cep telefonlarından ya da mobil cihazlarından zaman ve mekân bağımsız internete ulaşmalarını sağlamışlardır. Bu sayede bankacılık hizmetleri 7/24 müşterilerin hizmetine sunulmuştur. Özellikle internet ve mobil bankacılık deneyimlerinin müşterilerine sunma başarısı gösteren bankalar rakiplerine göre daha fazla avantaj ve gelir elde etmişlerdir. Dijitalleşme sürecini kültüründen elde ettiği güç ile bir fırsata dönüştürebilen örgütler bu süreçte öncü kurumlar olagelmıştır.

Son yıllarda tüm dünyayı etkisi altına alan ve neredeyse tüm insanlığı ev hapsinde tutan COVID-19 salgını dijitalleşmenin önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Özellikle bu salgının yol açtığı değişimler bankaların potansiyel müşterilerini şubelere gitme mecburiyeti altında bırakmadan tamamen dijital süreçlerle desteklenmiş uygulamalar sunarak aktif müşteri haline getirmek suretiyle

yeni müşteriler kazanmayı hedeflemişlerdir. Bu uygulamaları geliştirebilmek ve fırsatları yakalayabilmek için elverişli bir kurum kültürü ve dijital yetkinlik gerekmektedir. Dolayısıyla çevresel faktörlerin yarattığı tehdit ve fırsatlar işletmeleri hızlı ve doğru karar alma zorunluluğu ile karşı karşıya bırakmıştır. COVID-19 salgını da bazı kurumlar için fırsat, bazı kurumlar için de tehdit unsuru haline gelmiştir. Finans sektöründe dijitalleşme sürecini kurum kültürü ile destekleyebilen ve çevik davranarak şartlara uygun ürünler geliştirip bunları müşterilerinin hizmetine sunabilen bankalar rekabette avantaj etmektedirler. Hızlı karar alabilmek için geliştirilecek sürdürülebilir rekabet stratejileri, çevresel fırsat ve tehditleri değerlendirebilmek için örgütlerin çevik olmaları gerekmektedir. Fakat çevik olabilmek sanıldığı kadar kolay olmamaktadır.

Son dönemlerde dijital iş yaşamı ve dijitalleşen iş yapış süreçlerine, örgüt kültürleri sayesinde hızlı adapte olabilen bankalar, örgütsel çevikliklerini artırmışlar ve rakiplerine göre piyasada daha avantajlı hale gelmişlerdir. Özellikle işletmelerin dijital olgunluk seviyesinin artmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve dijital olgunluk seviyesi, örgütsel çevikliği etkileyen önemli faktörler olarak varsayılabılır. Örgüt kültürü, işletmelerin örgütsel çevikliğinin ortaya çıkmasına olanak tanıyacak özellikleri ne kadar taşıyorsa, o oranda çeviklik özelliği de ortaya çıkacaktır.

Günümüzde bankalar, üretim ve finansal teknoloji işletmeleri gibi iş yapış şekillerini çevik metotlara göre düzenleme gayretine girmişlerdir. Fakat örgütsel çeviklik sadece çevik olma kararı alınıp uygulamak suretiyle yürütülecek bir süreç değildir. Örgütsel çeviklik için, kurum kültürünün bu yeni iş yapış modeline uygun olması ve dijitalleşmenin kazandırdığı teknolojik modellerle sürecin desteklenmesi gerekmektedir. Şu ana kadar birçok işletme çevik örgüt olma yolunda çalışmalara başlamış, fakat bazı işletmelerin ilerleyen aşamalarda, çeviklik süreçlerine bağlı kalamadıkları ve süreci doğru şekilde ilerletemedikleri görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt, toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak önceden tanımlanmış amaçlara ulaşacak işleri yerine getirmek için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal bir yapıdır (Güney, 2020, s.357). Örgüt, toplumla etkileşim içinde olan ve merkezi bir koordinasyon sistemine dayanan en geniş insan topluluğudur (Keskin, Akgül ve Koçoğlu, 2016, s.8). Bir başka tanım ise örgütü; belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir lider kontrolünde bir arada çalışan insan grubu olarak nitelendirir (Keskin ve diğerleri, 2016, s.8).

Kültür sözcüğünün anlamlarından biri TDK sözlüğünde yer alan tanıma göre *“Tarihsel ve toplumsal gelişim sürecinde yaratılan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları, gelecek nesillere iletmede ve yaratmada kullanılan, insanın toplumsal ve doğal çevresine egemenliğinin ölçüsünü belirten bütün araçlar, hars, ekin”* olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr, 2022). Kültür, bizi her zaman çevreleyen, başkalarıyla olan etkileşimlerimiz tarafından sürekli olarak yasalaştırılan ve yaratılan, liderlik davranışıyla şekillenen dinamik bir olgudur. Aynı zamanda davranışları yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normdur (Schein, 2004, s.1). Bir başka tanıma göre kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2018, s.155).

Bu kısımda örgüt kültürünün tanımı ve kapsamı, oluşumu, özellikleri, unsurları ve örgüt modelleri ele alınmaktadır.

1.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Kapsamı

Dünyada var olan tüm toplumların sahip oldukları kültürleri vardır. Hatta aynı toplum içinde birden fazla alt kültürler görülebilmektedir. Örgütler de toplum içinde yer alan birer alt kültürdür. Dolayısıyla toplumun kültürü olduğu gibi örgütlerin de kültürleri vardır. Bunun yanı sıra her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır. Bu da örgütleri diğer örgütlerden ayıran en önemli işlevsel bir özelliktir (Champell, 2004, s.42). Literatürdeki tüm örgüt kültürü tanımlarının birleştiği ortak kavram ise örgüt kültürünün örgütün geneline yönelik ve o örgüte haiz bir özellik olmasıdır (Unutkan, 1995, s.39).

Tüm kültürler eşsiz bir dil, semboller, kurallar ve ırkçı duygularla ifade edilmiştir. Bu nedenle bir örgütün kültürünü, örgüt üyelerinin değer verdiği şeyler, baskın bir liderlik tarzı, dili, sembolleri, ilkeleri, rutinleri ve onu diğer örgütlerden farklılaştıran başarı hikayeleri olarak tanımlanabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2021, s.16).

Örgüt kültürü, organizasyonun amacına ulaşmasında önemli bir araç rolü oynamaktadır. Bir diğer tanıma göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.

Bir alt kültür olarak işletmenin kültürü, o organizasyonda çalışanların paylaştıkları ortak değerleri betimler. Örgüt kültürü olarak adlandırılan bu ortak değerler işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısında önemli bir etkiye sahiptir (Koçel, 2018, s.155).

Cameron ve Quinn'e göre örgüt kültürünün gücü, örgüt çalışanlarını bir amaç için bir araya getirme kabiliyetinde, dış çevreyi karakterize etmekte, belirsizliği yenmekte ve rakiplerle mücadelen avantajlı çıkarak, olağan üstü başarıya erişmekte yatmaktadır (Cameron ve Quinn, 2021, s.19).

Aşağıda Tablo 1'de bu araştırma kapsamında açıklanan bazı örgüt kültür modelleri ve her bir modelin boyutları yer almaktadır.

Tablo 1. Bazı Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt Kültürü Modeli	Boyutları
Hofstede Modeli	➤ Güç mesafesi, ➤ Belirsizlikten Kaçınma, ➤ Bireyci/Toplumcu, ➤ Dişil/Eril
Shein Modeli	➤ Dış çevreye uyum, ➤ Çevreyle bütünleşme, ➤ Çevresel belirsizlikleri azaltma
Denison Modeli	➤ Uyum yeteneği, ➤ Misyon, ➤ Katılım, ➤ Tutarlılık
Cameron ve Quinn Modeli	➤ Hiyerarşi Kültürü, ➤ Klan Kültürü, ➤ Pazar/Piyasa Kültürü, ➤ Adhokrasi Kültürü

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından literatürden derlenmiştir.

1.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütler dış çevrelerindeki sürekli değişimler ve artan rekabet koşulları nedeniyle problemlere karşı hızlı çözümler üretmek ve değişen çevre şartlarına hızla adapte olabilmek isterler. Dolayısıyla bunu başarabilmek için örgütte baskın bir kültür geliştirmeye ihtiyaç duyarlar (Cameron ve Quinn, 2021, s.138).

Örgütlerde rekabet ve değişime ayak uydurabilmek için örgüt kültürüne daha çok önem verilmektedir. Bu nedeni ise örgüt kültürünün örgüt içinde istikrar ve ahenk yaratmasıdır. Örgüt kültürünün örgütte istikrar sağlaması demek, örgütü bir arada tutan bir yapılandırıcı olması ve örgütte uzlaşmacı değerleri ortaya çıkarması demektir. Bununla birlikte ortaya yeni çıkan problemlerle baş etmek için strateji geliştirme noktasında örgüt içinde uyumu da sağlamaktadır (Cameron ve Quinn, 2021, s.138).

Örgütün performansı ve bulunduğu sektörde etkili ve söz sahibi olmasında örgüt kültürünün etkili olduğu pek çok araştırma ile tespit edilmiştir. Ampirik birçok

Çalışma ile gt kültürünün örgütsel performansı geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Finansal analistler tarafından yapılan bir başka araştırmada ise uzun dönemli finansal başarıda örgüt kültürünün etkili olduğu gözlemlenmiştir (Cameron ve Quinn, 2021, s.5).

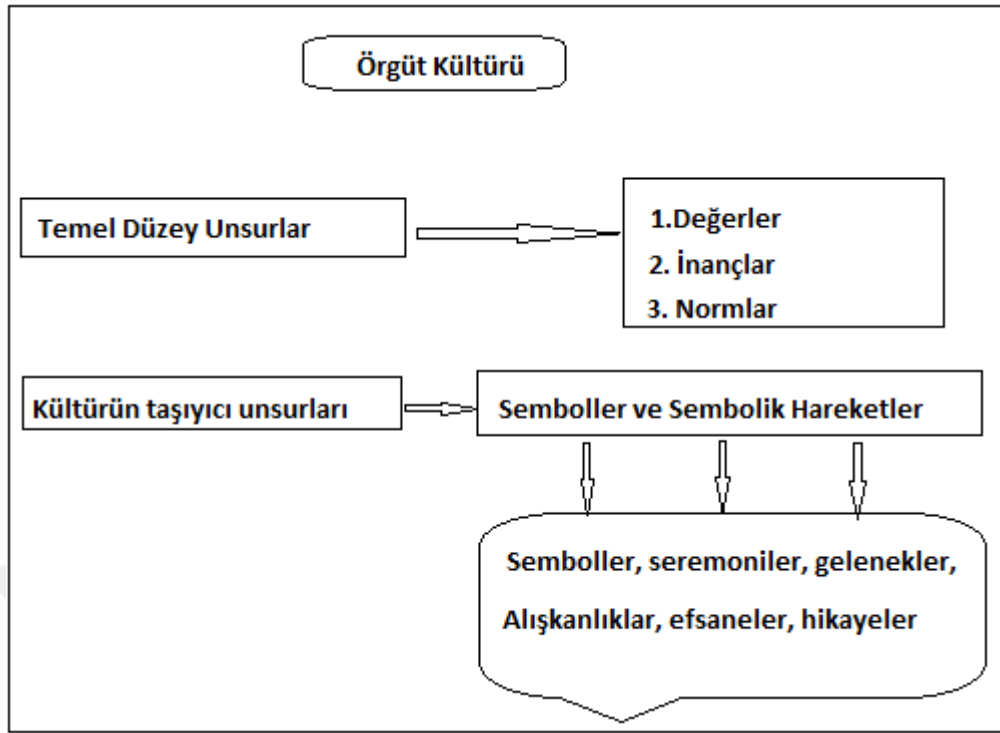
1.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgütte alışanların paylaştığı normlar, değerler, varsayımlar, tutum ve davranışlar örgüt kültürünü oluşturan unsurlardır (UnutUnutkankan, 2018, s.46). Örgüt kültürünün nelerden teşkil ettiği yönünde hem fikir olunamamıştır. Kültürün bileşenleri olarak inançlar, değerler ve normlar kabul edilmektedir (Champell, 2004, s.42).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütsel yaşamdaki rolünü semboller, yapay gösterimler, deneyimler ve duygular yoluyla anlamaya çalışır ((Keskin ve diğerleri, 2016, s.370). Örgüt kültürü, işletmede paylaşılan değerlerin, inançların, geleneklerin, felsefesinin, kuralların ve davranış rol modellerinin bir bütünüdür (Güney, 2020, s.354).

Örgüt kültürü, örgütsel davranış şekilleri, semboller ve sembolik hareketler ile somutlaşarak kesinlik kazanmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını biçimlendiren ortak inanç, tutum, norm ve değerler bütünüdür (Unutkan, 1995, s.39).

Literatürde rgt kültürünün unsurları noktasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bununla birlikte ortak benzerlik gösteren unsurlar olarak değerler, davranışlar, normlar törenler, gelenekler gibi kavramları sayılabilmektedir (Unutkan, 1995, s.45). Örgüt kültürü unsurları iki farklı düzeyde incelenebilir. Birinci düzey olarak ki buna temel düzey unsurları ya da kültürü meydana getiren unsurlar adı verilmektedir. Bu düzeyde örgüt kültürünü oluşturan unsurlar değerler, inançlar ve normlardır. İkinci düzeyde ise törenler, seremoniler gibi unsurlar gelmektedir. Bu unsurlara kültürün taşıyıcıları ismi verilmektedir (Unutkan, 1995, s.46).



Şekil 1.Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: Unutkan, G.A. 1995. “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”. Türkmen Kitabevi, s.46.

1.3.1. Temel Düzey Unsurlar

Değerler: Örgüt kültürünün temel düzey unsurlarından biri olan değerler belki de örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biridir. Günümüzde her bir toplumun sahip olduğu değerler vardır ve bu değerler toplumu bir arada tutan önemli bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Tıpkı toplumun değerleri olduğu gibi, örgütlerin de değerleri vardır. Değerler, bir örgütün ihtiyaçlarını karşılayıp mevcudiyetinin devamının sağlanmasında noktasında çalışanlarının çoğu tarafında kabul edilen ortak amaç, çıkar ve fikirlerden oluşmaktadır (Aygün, 2020, s.18).

Normlar: Örgüt kültürünün temel düzey unsurlarından bir diğeri olan normlar yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumun kültüründe düzeni sağlayan, insanlara rehber olan, iyiyi ve kötüyü, doğruyu ve yanlış gösteren kurallar seti mevcuttur ve bu kurallara normlar adı verilmektedir (Unutkan, 1995, s.11). Normlar, insanların davranış şekillerini belirleyen ve değerlerle kıyaslandığında yazılı olmamasıyla farklılık gösteren kurallar ve standartlardır. Normlara uygun davranışların ödüllendirildiği ve norm dışı davranışların ise cezalandırıldığı bir yapıdır ve

dolayısıyla normların bir ödöl ve ceza mekanizmaları ile korunduğu ifade edilebilir. Normların oluşumu değerlere dayanmaktadır ve bu sayede kültürün, normatif yani kural koyucu bir yapı olduğu söylenebilir (Aygün, 2017, s.19). Normlar, örgütlerde belirli gruplar içinde yer alan çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenler ve davranışlarına rehberlik eder. Normların oluşumu genellikle değerlere dayanması ve örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılması nedeniyle kolektiftir. Normlar, örgüt kültürü içinde çalışanların davranışlarını etkileyen, sosyal düzeni kurumsallaştıran ve güçlendiren unsurlardır (Demir, 2017, s.14).

İnançlar: Örgüt kültürünün temelini oluşturan inançlar, çalışanların kendilerini, başkalarını ve etraflarını, algılama ve yorumlama biçimi olarak düşünülmektedir (Kırkan, 2018, s.15). Dolayısıyla örgütte çalışanlar arasındaki inançları ne kadar benzerse o oranda yaygın ve güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkar. Dolayısıyla örgütün güçlü bir kültüre sahip olması büyük oranda örgütte çalışan insanların inanışlarının benzerliği ile elde edilir (Unutkan, 1995, s.9).

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağını, örgütün bağlı olduğu toplumun töresel, dinsel, işlevsel sistemlerinin geliştirdiği inançlar oluşturmaktadır (Sezer, 2006, s.11).

1.3.2. Kültürü Taşıyıcı Unsurlar

Kültürü taşıyıcı unsurlar, literatürde adetler, seremoniler, törenler, hikayeler, efsaneler, kahramanlar, semboller, masallar ve dil olarak tanımlanmaktadır. Bu unsurlar örgütü tanıtıcı unsurlar olarak da bilinmektedir. Bununla birlikte örgütte çalışanlar arasında kullanılan dil de örgütü tanıtıcı özelliğe sahip bir unsurdur. Örgüt kültürünün temel unsurları olan değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığı ile olmaktadır (Unutkan, 1995, s.49). Hikayeler ve masallar ise örgütün geçmişi ile bugünü arasında köprü vazifesi gören unsurlardır. Aynı zamanda örgüt çalışanlarına yol gösteren bir unsur olarak da bilinmektedir. Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler. Bir fikir hakkında öznel bir yol veya tam açıklayıcı bir ifadeden ziyade o fikrin örneğini temsil eder (Şeker, 2016, s.12).

Taşıyıcı unsurlar özellikle örgüte yeni katılan bireylerin oryantasyonunda hızlı adaptasyon için önemli unsurlardır ve firmanın verimliliğinin artmasında olumlu etkileri bulunmaktadır.

Tören ve seremoniler ise belirli zamanlarda ve belirli sebeplere bağlı olarak yapılan ve alışlagelmiş ve gelenekselleşen olaylardır. Çalışma yılları belirli sürelerle ulaşan çalışanlara plaket ya da hediye verilmesi, yıl sonu yemekleri gibi uygulamalar tören ve seremonilere için güzel örneklerdir. Semboller ise örgütsel yaşamın mimarisini oluşturan kültürel değerleri, içerisine özel anlamlar kodlanmış mesajlar şeklinde örgüt üyelerine ve örgütün çevresine iletilmesini sağlayan nesneler, davranışlar ve olaylar olarak betimlenmektedir (Erdurmazlı, 2014, s.46).

1.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda ilk olarak örgütü kuran kurucunun ve liderlerinin önemli rolü bulunmaktadır (Shein, 1995, s.222). Kurucunun ve liderlerinin sahip oldukları inançlar, değerler ve normların örgütü oluşturan diğer çalışanları etkilemesiyle örgüt kültürü oluşmaktadır. Kurucunun benimsediği temel inançlar, değerler ve normlar mutlaka kuracağı örgüt üzerinde etkin olacaktır.

Güçlü bir kültüre sahip olan örgütler, her dönemde dış çevre faktörleri ve rekabet şartları ile başarılı şekilde mücadele edebilmekte ve ayakta kalmaktadır. Bu ise örgüt kültürünün oluşmasında güçlü liderlerin büyük rolü olduğunu göstermektedir (Unutkan, 1995, s.44).

Örgüt kültürünün oluşmasında kurucu kadar çalışanların rolü de büyüktür. Zira örgütte çalışanların kendisine ait değerler oluşturmaları ve birbirleri ile uyumlu çalışmaları neticesinde örgüt kültürü oluşmakta ve gelişmektedir (Şeker, 2016, s.7). Örgüt kültürünün oluşmasında bireylerin ihtiyaçları önemli rol oynamaktadır. Çalışanın tanınması, bir gruba ait olma ve katılma gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılaması ve kendini gerçekleştirme arzusu, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı değerler, düşünceler ve normların oluşturulmasını gerektirir. Örgütte ortak olarak paylaşılan ve genel kabul gören değer, düşünce ve normların bütünü olarak örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran en değerli varlıklardır (Unutkan, 1995, s.42). Shein'e göre örgüt kültürünün oluşumunda kurucunun rolü kadar çalışanların da rolleri vardır. O'na göre örgüt kültürü örgütte yer alan bireyler ve grupların karşılıklı etkileşimleriyle oluşan aşamalı bir süreçtir (Shein, 1983, s.14)

Örgüt kültürünü oluşturmakla yetinilmemelidir. Örgüte yeni katılacak çalışanlara da bu kültürün aktarılması gerekmektedir. Bu sayede örgüt kültürü daima gelişecek ve pekişecektir (Şeker, 2016, s.8).

1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde konunun uzmanı bilim insanları tarafında çalışılan farklı kriterlerde birçok örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Her bir modelde farklı araştırma teknikleri ve yöntemleri benimsenmektedir (Şeker, 2016, s.14). Literatürde bilim insanları tarafından araştırmaları yapılan bazı örgüt kültürü modelleri ve bu modellerin dayanak aldığı tipolojiler ile modellerin boyutlarına dair açıklamalar Tablo 2’de derlenmiştir.



Tablo 2. Örgüt Kültürü Modelleri, Tipolojileri ve Boyutları

Model	Tipolojileri	Boyutları
Cameros ve Quinn Modeli	Rasyonel Kültür, Adhokrasi Kültürü, Klan Kültürü, Hiyerarşi Kültürü	Risk, Bireysel odaklanma, Çevre/çevreye uyum, Değerler, Grup içi iletişim, Otorite-otorite yapısı, Amaçlar, Örgüt yapısı, Denetim/kontrol mekanizması, Yetki, Rekabet, Örgütsel bağlılık, Koordinasyon, Toplulukçuluk/bireysellik, Girişimcilik, Deneyim/uzmanlaşma, Liderlik, Motivasyon şekilleri, Eşitlik, Yardımseverlik, Performans
Hofstede Modeli	Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireysellik/ Toplulukçuluk, Erillik/Dışılık	Bireysel odaklanma, Otorite /otorite yapısı, Denetim/kontrol mekanizması, Yetki, Koordinasyon, Toplulukçuluk/Bireysellik, Belirsizlikten kaçınma, Güç mesafesi, Erillik/Dışılık, Liderlik, Örgütsel bağlılık, Kişisel gelişime önem, Deneyim/uzmanlaşma
Denison Modeli	Uyum yeteneği, Misyon, Katılım, Tutarlılık	Risk, Bireysel odaklanma, Çevre/çevreye uyum, Değerler, Amaçlar, Örgüt yapısı, Yetki, Rekabet, Örgütsel bağlılık, Koordinasyon, Stratejiler, Toplulukçuluk/bireysellik, Kişisel gelişime önem, Deneyim uzmanlaşma, Karar alma mekanizması, Esneklik, Motivasyon şekilleri, Geri besleme, Semboller/Kahramanlar, Törenler
Shein Modeli	Göstergeler, Paylaşılan Değerler, Temel Varsayımlar	Göstergeler (görülen, işitilen ve hissedilen uygulamalar ve fiziki çevrenin unsurları, binalar, ofis yerleşimi, teknoloji ve ürünler, kullanılan dil, giyim, yerleşim tarzı, duygusal tepkiler, örgüt hakkındaki mit ve hikâyeler, açık hale gelen değerler, adetler ve törenler v.b. somut göstergeler) Paylaşılan Değerler (strateji, hedefler, operasyon yöntemi, karar verme yöntemi, yönetimin çalışma şekli)

		Temel Varsayımlar (en az belirgin, bilinçsiz, olduğu gibi kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve hisler)
Harrison & Handy Modeli	Zeus Modeli, Apollo Modeli, Athena Modeli, Dyonisos Modeli	Risk, Bireysel odaklanma, Çevre/çevreye uyum, Grup içi iletişim, Otorite yapısı, Örgüt yapısı, Denetim/Kontrol mekanizması, Yetki, Rekabet, Örgütsel bağlılık, Koordinasyon, Toplulukçuluk/Bireysellik, Deneyim/Uzmanlaşma, Karar alma mekanizması, Esneklik, Toplumsal inanç ve değerler, Değişime bakış, Dayanışma, Eşitlik, Adaptasyon
Miles & Snow Modeli	Koruyucu Kültür, Geliştirici Kültür, Analizci Kültür. Tepki Verici Kültür	Risk, Çevreye uyum, Değerler, Otorite yapısı, Amaçlar, Rekabet, Stratejiler, Toplulukçuluk/Bireysellik, Değişime bakış, Gelenek, Güvenlik, Hedeflerin keskinliği
Ouchi'nin Z Tipi Örgüt Kültürü Modeli	J Tipi (Japon Tarzı) Kültür, Z Tipi (Amerikan Tarzı) Kültür	Bireysel odaklanma, Grup içi iletişim, Otorite yapısı, Örgüt yapısı, Denetim/Kontrol mekanizması, Yetki, Koordinasyon, Kişisel gelişime önem, Deneyim/Uzmanlaşma, Karar alma mekanizması, Esneklik, Toplumsal inanç ve değerler, Açıklık, Gelenek, Adaptasyon, Hedeflerin keskinliği
Deal & Kennedy Modeli	Uyum Kültürü, Klan Kültürü, Tutarlılık (Bürokrasi) Kültürü, Misyon Kültürü	Risk, Bireysel odaklanma, Çevreye uyum, Değerler, Amaçlar, Örgüt yapısı, Yetki, Rekabet, Örgütsel bağlılık, Koordinasyon, Stratejiler, Toplulukçuluk/Bireysellik, Kişisel gelişime önem, Deneyim/Uzmanlaşma, Karar alma mekanizması, Esneklik, Motivasyon şekilleri, Geri besleme, Semboller, Kahramanlar ve törenler
Schneider'ın Modeli	Kontrol Kültürü, İşbirliği Kültürü Rekabet Kültürü, Yetiştirme Kültürü	Risk, Bireysel odaklanma, Çevreye uyum, Değerler, Grup içi iletişim, Otorite yapısı, Amaçlar, Örgüt yapısı, Denetim/Kontrol mekanizması, Rekabet, Örgütsel bağlılık, Stratejiler, Toplulukçuluk/Bireysellik, Kişisel gelişime önem, Deneyim/uzmanlaşma, Karar alma

		mekanizması, Esneklik, Dayanışma, Açıklık, Sosyalleşme, Öngörülebilirlik
Schwartz'ın Modeli	Otonomi, Yerleşiklik, Hiyerarşi, Eşitlikçilik, Uyum, Ustalık	Bireysel odaklanma, Değerler, Grup içi iletişim, Otorite yapısı, Amaçlar, Stratejiler, Toplulukçuluk/Bireysellik, Kişisel gelişme önem, Gelenek, Eşitlik, Başarıya bakış, Kendine yönelme, Evrensellik, Hazcılık, Dürtü
Parson'un Modeli	Uyum, Amaca Ulaşma, Bütünleşme, Yasallaştırma	Çevreye uyum, Değerler, Amaçlar, Yetki, Esneklik, Toplumsal inanç ve değerler, Açıklık, Hedeflerin keskinliği
Wallach'ın Modeli	Bürokratik Kültür, Yenilikçi Kültür, Destekçi Kültür	Risk, Bireysel odaklanma, Değerler, Grup içi iletişim, Otorite yapısı, Amaçlar, Örgüt yapısı, Denetim/Kontrol mekanizması, Yetki, Koordinasyon, Stratejiler, Toplulukçuluk/Bireysellik, Girişimcilik, Eşitlik

Kaynak: Yiyit, T. 2017. “Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme.” International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 3(9). s. 153-163.

1.5.1. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede (1993)'e göre kültür; bir grubu ya da insan topluluğunu diğerlerinden ayırt eden zihnin toplu programlanmasıdır. Hofstede'in örgüt kültürü modeli, literatürde en yaygın kullanılan sınıflandırmalardan biridir (Bolat ve Yüksel, 2013, s.176). Hofstede'in örgüt kültürü modelinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyci/toplumcu ve dişil/eril olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Akyıldız, 2014, s.4-6).

Güç mesafesi, örgüt içinde çalışanlar arasında gücün nasıl bir dağılım gösterdiği konusuna odaklanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim yaklaşımı ön plandadır (Köse, 2014, s.38). Hofstede'ye göre güç mesafesi düşük olan örgütlerde çalışanlar daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı ile esnek bir yapı içinde olmayı benimsemektedirler (Erarslan, 2017, s.71).

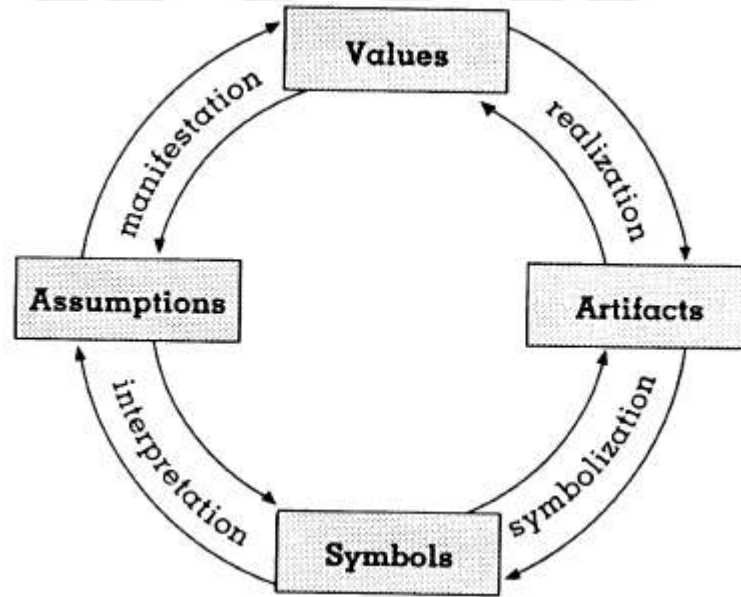
Bireyci/Toplumcu boyutu, bir örgütteki toplum ile birey arasındaki ilişkinin düzeyini ifade etmektedir. Toplum kültürünün hakim olduğu örgütlerde bireyler ait olduğu grubun önceliklerini benimserler ve grubun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutarlar. Diğer durumda bireyci yaklaşımın hakim olduğu organizasyonlarda bireyin çıkarları hep ön plandadır (Akyıldız, 2014, s.6). Modern toplumda yer alan örgütlerde sistemin işleyişi ve süreçler bireysel çıkarları ve performansı ön plana çıkarmaktadır (Köse, 2014, s.38).

Eril/Dişil boyutunda ise bir örgütte eril özelliklerin gözlenmesi demek, o örgütte eril özelliklerin görülmesi yani örgütteki kişilerin daha iddialı, daha hırslı, daha rekabetçi, maddi anlamda başarıya önem vermesi, kendisi için büyük ve güçlü olan her şeye saygı duyması anlamına gelmektedir. Eril örgütler başarı ve performans önemli kriterlerdendir. Dişil özelliklerin hakim olduğu örgütlerde ise ne eril ne dişil özellikler ön planda tutulmamakta ve örgütün çevresi ile uyumu önem kazanmaktadır (Erarslan, 2017, s.72). Dişil özelliklere sahip örgütlerde bireyler arasında uyum ve birliktelik ön plandadır (Sönmez, 2018, s.61).

1.5.2. Shein'n Örgüt Kültür Modeli

Shein'in örgüt kültürü modeli literatürde en yaygın kullanılan modellerden biridir ve bu modelin göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç boyutu sınıflandırılmıştır. Bu modele göre dış katmanda göstergeler bulunmaktadır. Göstergeler, işitilen ve hissedilen göstergeler ve somut göstergeler olarak tanımlanmıştır. Somut göstergeler ise fiziki çevre, binalar, çalışma ortamının düzeni, kullanılan teknoloji ve ürünler, kullanılan dil, gelenekler ve seremoniler v.b. unsurlardan oluşmaktadır.

Orta katmanda yer alan değerler ise iş görenlerin, olaylar ve durumlar karşısında yapmış olduğu seçimlerden oluşmaktadır. Shein'e göre örgütten ziyade örgütte çalışan çalışanlar daha değerlidir. Modelin iç bölgesinde ise örgütte iş görenlerin koşulsuz uydukları ve bağlılık gösterdikleri varsayımlar bulunmaktadır (Sönmez, 2018, s.63).



Şekil 2. Shein Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Hatch, M. 1995. "The Dynamics of Organizational Culture." US Army War College Strategic Leadership Course Selected Readings, s.660.

Shein'in örgüt kültürü modelinde örgüt kültürünün üç fonksiyonu bulunmaktadır. Fonksiyonlardan biri dış çevreye adapte olma ve uyumlanma ile çevresel belirsizlikleri minimize etmektir (Göl, 2018, s.71). Fonksiyonlardan bir diğeri ise örgütün çevresiyle içsel olarak bütünleşmesidir. Bir başka deyişle örgüt üyelerinin

birbirleriyle iletişim kurabilmesi ve anlamasına yardımcı olarak ortak bir dilin var olması gerekmektedir. Fonksiyonların sonuncu ise örgütlerin karşılaştıkları çevresel belirsizliklerle ilgilidir. Örgüt kültürü, çevresel belirsizliklerin etkisini azaltarak bu etkilerin örgüt üzerinde tehdit unsuru olmasının önüne geçilmesini sağlamaktadır (Sancaktar, 2017, s.28).

1.5.3. Denison's Örgüt Kültür Modeli

Denison's örgüt kültürü modeli diğer modellerden farklı olarak örgüt kültürünün örgütsel performansı nasıl etkilediğine odaklanmıştır (Paylı, 2017, s.22). Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürü kavramının ölçmek için öncelikle iki ana eksen belirlemiştir.

	Değişim ve Esneklik	Tutarlılık ve Yönelme
Dış Koşullara Uyum	Dışa Uyum Yeteneği	Misyon
Örgüt İçi Bütünleşme	Katılım	Tutarlılık

Şekil 3. Denison Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Kaynak: Yahyagil, Y.M. 2004. "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama." İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, 47, s.60.

İlk eksen örgütün dış çevre şartlarına uyum derecesidir. Örgütün kontrolünde olmayan müşterilerin değişen istek ve beklentileri, teknolojik yenilikler gibi örgütün dış çevresinde değişen koşullara uyum sağlayabilme derecesidir. İkinci eksen ise dış çevreye uyum sağlayabilmek için örgütün iç bünyesinde gerekli olan yapısal ve işlevsel düzenlemeleri gerçekleştirme kapasitesidir (Kızıloğlu, 2017, s.143).

Denison's örgüt kültürünü modelinde yukarıda bahsedilen iki eksen katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olmak üzere dört boyuta ayrılmaktadır.



Şekil 4. Denison's Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Kokina, I. Ve Ostrovska, I. 2013. "The Analysis of Organizational Culture With The Denison Model." European Scientific Institute, ESI (Publishing), s.362.

Örgütlerde katılım boyutunda, çalışanlara yetki verilmesi, takım çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışanların yeteneklerini geliştirmesi yönünde desteklenmesi gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Tutarlılık boyutunda yer alan örgütler, güçlü ve uyumlu kültür özelliğine sahiptirler. İstikrarlı, koordinasyon gücü yüksek ve bütünleşik güçlü kültür özelliklerini sergilerler. Bu örgütlerde çalışanlar örgüt değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla davranışlar örgüt kültürü ile biçimlenmekte ve kalıcı hale gelmektedir (Sancaktar, 2017, s.18).

Uyum yeteneği kültürü hakim örgütlerde dış çevreden gelen değişimlere cevap verebilme gücü yüksektir (Göl, 2018, s.75). Çevresel değişiklikleri takip etmesi, bu bilgileri karşılayarak çalışanlarına iletmesi ve içselleştirmesi gibi özellikleri

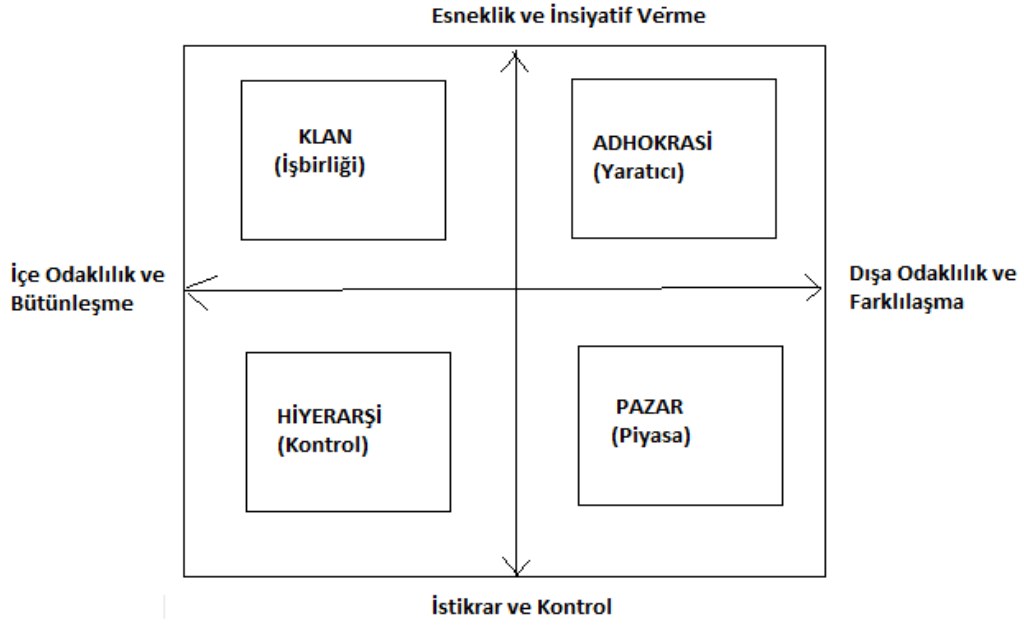
barındırmaktadır. Bu tür örgütler müşteri odaklıdır. Değişime ve örgütsel öğrenmeye açık örgütlerdir.

Misyon kültürünün baskın olduğu organizasyonlar, net bir şekilde tanımlanmış bir amaç çerçevesinde örgütlenip yönetilmektedir. Bu örgüt kültürüne sahip işletmeler, örgütün amaçlarına, stratejik hedeflerine ve açıkça ifade edilmiş vizyonuna göre geleceklerini şekillendirmektedirler. Misyonda yapılacak bir değişiklik, örgüt kültürüne de etki etmektedir (Sancaktar, 2017, s.19).

1.5.4. Cameron ve Quinn Örgüt Kültür Modeli

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen ve literatüre kazandırılan örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürünün örgütsel etkililik ile olan ilişkisini araştırmışlar ve bununla ilgili geliştirdikleri modele Rekabetçi Değerler Modeli (RDM) ismini vermişlerdir. Cameron ve Quinn'in örgüt içindeki kültür ile örgütüm başarısı arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır ve örgütün finansal başarısına ilave olarak ücretlendirme sisteminin motive edici özelliği üzerinde durmuşlardır (Göl, 2018, s.77).

Şekil 5'de görüleceği üzere RDM altında dört örgüt kültürü boyutu tanımlanmıştır. Bu boyutlar Klan örgüt kültürü, Adhokrasi örgüt kültürü, Pazar örgüt kültürü ve Hiyerarşi örgüt kültürü olarak belirlenmiştir (Sancaktar, 2017, s.30).



Şekil 5. Cameron ve Quinn Rekabetçi Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. 2011. “Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim”, Pegem Akademin, s.32.

1.5.4.1. Klan Örgüt Kültürü

Klan örgüt kültürü, aile tipi örgüt yapısına benzerliğinden dolayı bu isimle tanımlanmıştır. Klan tipi örgüt kültürünün hakim olduğu şirketlerde “biz” olgusu baskındır. Klan tipi örgütler genellikle ekonomik yapılanmadan ziyade geniş aileler gibi görünmektedir. Klan kültürü, çalışanların birbirleriyle birçok şey paylaştıkları ve arkadaşlığın hakim olduğu bir çalışma ortamının sahip kültür türüdür. Daha çok Japonya da klan örgüt kültürüne sahip işletmeler görülmektedir. Bunun nedeni ise Japonya’nın geleneksel kültür özelliklerine sahip bir toplum olmasıdır (Şeker, 2016, s.26).

Klan tipi örgüt kültürün tipik özellikleri arasında paylaşılan amaçlar ve değerler, katılımcılık ve tutarlık, takım çalışması, çalışanların katılımlarının sağlanması için teşvikler ve örgütün çalışanlara olan bağlılığı gösterilmektedir. Bu özelliklerin örgütte nasıl ortaya çıktığının belirtileri ise genellikle kişisel performans yerine takım performansına önem verilmesi ve takımın ödüllendirilmesi, çalışanların kişisel ve örgüt performanslarını nasıl daha iyi hale getireceklerine yönelik öneriler getirmelerine teşvik edilmesi ve çalışanların yetkilendirildiği ortamın sağlanması olarak görülmektedir.

Klan örgüt kültürünün varsayımları arasında örgüt ortamının takım çalışmasına ve insancıl çalışma ortamına uygun hale getirilmesi, çalışanların aktif katılımının sağlanması ve müşteri odaklı bir yaklaşımla müşterilerin paydaş olarak görülmesidir. Aynı zamanda liderlerin ve yönetimin çalışanları yetkilendirmeleri, onların aktif katılımını teşvik etmelerini ve çalışanların kurumlarına bağlılık ve sadakatini sağlamaları gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 2011, s.37).

Liderler bu örgüt kültürü türünde daha çok akıl hocası konumundadırlar. Liderlik özellikle yön verme, süreçleri kolaylaştırma ve örgüt çalışanlarının yetiştirilmesi fonksiyonlarını icra etme şeklinde görülmektedir. Yönetim şekli, takım çalışmasını, çalışanların ortak fikir birliğinde olmasını ve katılımını esas almaktadır (Göl, 2018, s.82).

1.5.4.2. Adhokrasi Örgüt Kültürü

Adhokrasi kelimesinin kökeni İngilizce “ad ve hoc” kelimesidir ve doğaçlama, plansızlık anlamına gelmektedir. Adhokrasi örgüt kültür türü, yaratıcı örgütlenmelere sahip işletmelere haiz bir kültürdür. Günümüz bilgi ürün ve hizmetlerin yaşam süreleri hızla azalmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yenilikçi ve öncü ürün ve hizmetleri geliştirmeleri ve geleceğe hazır olmaları gerekmektedir. Yönetimlerin de girişimciliği ve yaratıcılığı özendirerek teknolojik faaliyetleri teşvik etmeleri başlıca görevleri arasında olmaktadır. Adhokrasi kültüründe yaratıcılık, dinamizm ve girişimcilik genel özellikleri arasında yer almaktadır. Tüm bu özelliklere sahip örgüt kültürü Adhokrasi yani yaratıcı örgüt kültürüdür.

Adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlar ön plandadır. Çevrelerinde ortaya çıkan yeni fırsatlara uyum sağlamayı ve öncelik etmeyi amaç edinmektedirler (Göl, 2018, s.83). Adhokrasi örgüt kültürü daha çok yazılım geliştirme, havacılık, uzay bilimleri ve danışmanlık firmalarında karşımıza çıkmaktadır. Bu tür firmalarda genellikle yenilikçi ve teknolojik ürün ve hizmetler üretilmekte ve dış çevrenin belirsizliğine uyum sağlamak ve fırsatları hızlıca değerlendirme yeteneğine sahip olmaktadır.

Adhokrasi kültüründeki işletmelerde merkezi bir yönetim veya otorite ilişkileri bulunmamaktadır. Mutlak otorite yerine karşılaşılan soruna göre çalışandan çalışana ya da bir takımdan diğer takıma doğru bilgi akışı olmaktadır. Adhokrasi örgüt

kültüründe bireysellik, risk alma ve geleceği sezme konusunda çalışanlar özendirilmektedir. Bu tür örgütlendirmelerde yönetimin ana görevi belirsizlik, kararsızlık ve teknolojiye hızlı değişimler karşısında örgütü uyumlu olmaya, esneklik göstermeye ve yaratıcılığa teşvik etmeye cesaretlendirmek ve teşvik etmektir (Cameron ve Quinn, 2011, s.39).

Adhokrasi örgüt kültüründe çalışanlar, sorunlar karşısında sorumluluk ve risk almaktadır. Etkin lider ise yenilikçi, vizyoner ve risk alma eğilimlidir. Burada önemli olan faktör yeni ve teknolojik hizmetlerde en önde yer almaktır. Değişime açık olmak ve çevresel tehditlerden kaçınmak, fırsatları değerlendirmek önemlidir. Başarının anahtarı teknolojik ve benzersiz ürün ve hizmetler üretiminde öncü olmaktır (Cameron ve Quinn, 2011, s.45).

1.5.4.3. Piyasa Örgüt Kültürü

Piyasa (Pazar) örgüt kültürü baskın olan işletmeler genellikle iç çevrelerinden daha ziyade dış çevrelerine yönelmektedir. Genellikle kendisi Pazar gibi işleyen örgütlerdir (Cameron ve Quinn, 2017, s.35). 1960 sonlarında piyasalarda rekabet arttıkça bu tür örgüt kültürü yaygınlaşmaya başlamıştır. Piyasa örgüt kültürü, Oliver Williamson (1975) ile Ouchi (1981)'nin çalışmalarından esinlenerek geliştirilen bir modeldir. Pazar tipi örgütler rekabet etme ve üretkenlik bakımından dış çevrelerine odaklanmaktadır ve bu çevrelerini tüm güçleri ile kontrol istemektedirler (Cameron ve Quinn, 2017, s.36). Klan kültürünün tam karşısı gibi görünen bu kültür tipinde, örgütün başarısı piyasa dinamikleri ölçü kabul edilerek değerlendirilmektedir (Göl, 2018, s.85). Piyasa örgüt kültürünü benimseyen örgütler, pazarın kendisi gibi yürüyen ve iç çevresinden daha çok dış çevrelerine yönelen, yani tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler v.b. paydaşlarla yapılan işlemlere ilgilienmektedir. Kısaca örgüt dış çevreye odaklanmaktadır (Sarsılmaz, 2018, s.21).

Örgütün birincil amaçları arasında karlılık, zorlu hedefleri başarmak ve nihai sonuçlara erişmek, müşteri veri tabanını oluşturmak ve piyasada oluşan taleplere cevap verebilmektir. Bu tür örgüt kültürüne sahip işletmelerde öne çıkan ana değerler; rekabetçilik ve üretkenliktir (Cameron ve Quinn, 2017, s.35). Dolayısıyla rekabet üstünlüğüne ve üretkenliğe odaklanan bu örgüt tipinin özellikleri arasında pazara

hakim olma, sonuç odaklı yaklaşımı benimseme, karlılığın yüksek olmasını hedefleme ve büyük hedefleri başarma gibi amaçlar görülmektedir (Sarsılmaz, 2018, s.21).

Piyasa kültürünün varsayımları arasında, dış çevrenin iyi niyetli olmayıp saldırgan tutum içinde oldukları, örgütlerin rekabetçi konumlarını sürekli artırmak istedikleri ve müşterilerin seçici olup ürünlerin değerleriyle ilgilendikleri yer almaktadır. Bu kültür türünde yönetimlerin görevi ise örgütlerin maksimum karlılığını artırmak, sonuç odaklı yaklaşım sergilemek ve örgütün verimliliğine odaklanmaktır. Bu örgüt tipinde liderlerin genel özellikleri arasına rekabeti benimsemeleri, zorlayıcı olmaları, ısrarcı ve talepkar olmaları gösterilebilir (Sarsılmaz, 2018, s.21). Örgüt çalışanları arasında kazanmaya dayalı bir bağ vardır ve çalışanlar örgütlerine kattığı değere göre ödüllendirilirler. Örgüt içindeki piyasa mekanizması çalışanların örgüte kattıkları değerleri ölçer ve çalışanlara katkılarından dolayı hak ettikleri ödülleri. Katkı sağlayamayan çalışanlara ise ödül verilmeyerek kurum içinde adil davranılır (Yalçınsoy, 2017, s.30). Örgüt çalışanlarının paylaştıkları düşünce kazanma duygusudur (Güleç, 2020, s.10).

Piyasa örgüt kültürünü benimseyen örgütler genellikle sonuç odaklıdır. Örgütü bir arada tutan en önemli faktör kazanma arzusudur. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için rekabetçi eylemleri uygulamak, yüksek başarı hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmektir. Başarının temel göstergesi pazar payı ve yayılmadır. Rekabette öncü olmak ve pazar liderliğini elde edip korumak en önemli hedefler arasındadır (Cameron ve Quinn, 2017, s.37).

1.5.4.4. Hiyerarşi Örgüt Kültürü

Hiyerarşi örgüt kültürünün temeli Max Weber (1947) dayanmaktadır. Weber'e göre bürokratik örgütlere ait yedi özellik önermiştir. Bu özellikler; örgütsel büyüme, kurallar, uzmanlaşma, liyakat, iş bölümü, hiyerarşi ve hesap verebilirliktir. Bu özellikler örgütlerin amacına ulaşmasında etkili özellikler olmuştur. Hiyerarşi tipi örgütlerin temel görevi güvenilir, verimli, öngörülebilir ve sorunsuz ürün ve hizmetler üretmek olmuştur (Cameron ve Quinn, 2017, s.34).

Hiyerarşi örgüt kültürü tipinin odak noktası organizasyonun iç bünyesidir. Bu kültür türü organizasyonun dış çevresi ile ilgilenmemektedir. İlgilendiği temel nokta örgütte istikrar düşüncesidir (Aygün, 2020, s.42). Hiyerarşi örgüt kültürünün

uygulanabilmesi için örgütün istikrarlı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmesi, görev tanımlarının net olması, fonksiyonların, görevlerin ve çalışanların kontrol edilebilmesi, ürün veya hizmetlerde standart çıktıların olması gerekmektedir. Karar verme noktasında standart kural, prosedürler ve süreçler, denetimler ve hesap verme mekanizmaları işletilebilirse bu kültür türündeki işletmeler başarılı olabilmektedir.

Hiyerarşi örgüt kültürü türündeki örgütler formal ve yapılandırılmış örgütlerdir. Dolayısıyla çalışanların yaptıkları işler belirlenen yöntemlere göre kontrol edilmektedir. Hiyerarşi örgüt kültüründe etkin liderler, işletmeyi ve çalışanları çok iyi koordine ederler ve onları şirketin vizyon ve misyonuna göre çok iyi örgütlerler. İşletmenin sorunsuz bir şekilde mevcudiyetini sürdürmesi önemlidir. Önceden belirlenmiş ve resmiyete kavuşmuş kural ve politikalar örgütü bir arada tutan önemli faktörlerdir. İşletmenin uzun dönemli amaçları arasında verimlilik, istikrar ve öngörülebilirlik yatmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017, s.34).

Özel sektörde yer alan büyük işletmelerde, holdinglerde ve kamu kurumlarında genellikle hiyerarşi örgüt kültürü hakim kültürüdür. Örneğin Ford Otomobil Firması, McDonalds ve Koç Holding hiyerarşi örgüt kültürü türüne verilebilecek örneklerden birkaçıdır.

Aşağıdaki Cameron ve Quinn'in RDM örgüt kültür modelinin özellikleri, kültür tiplerindeki liderlerin liderlik tarzları ve bağlayıcı mekanizmalar Tablo 3 de gösterilmiştir.

Tablo 3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Kültürler	Özellikleri	Liderlik Tarzı	Bağlayıcı Mekanizmalar
Klan	. Dinamizm ve iç yönelim odaklı . Esneklik, bireysellik, spontanlık ön planda . Kısa döneme odaklanma . Örgütsel eylemlerin sorunsuz yürütülmesine odaklı	. Danışmanlık sağlayan (mentor) . Kolaylaştırıcı (facilitator)	Sadakat ve gelenekler
Adhokrasi	. Dinamizm ve dışa yönelim odaklı . Esneklik, bireysellik, spontanlık önemli . Uzun döneme odaklanma . Başarı odaklı eylemlere dönük	. Girişimci . Yenilikçi . Gelişim ve kaynak elde etme odaklı	Yenilik ve gelişim
Pazar	. Duraganlık ve dışa yönelim odaklı . Uzun döneme odaklanma . Başarı odaklı eylemlere dönük . Denetim ve kestirilebilirlik ön planda	. Israrcı ve talepkar . Zorlayıcı . Rekabeti benimseten	Rekabetçi eylemler ve başarılar
Hiyerarşi	. İçe yönelim odaklı . Duraganlık odaklı . Denetim ve kestirilebilirlik ön planda . Kısa döneme odaklanma . Örgütsel eylemlerin sorunsuz yürütülmesine odaklı	. Koordinatör . Düzenleyici . Örgütleyici	. Kurallar ve süreçler . Örgütsel politikalar

Kaynak: Smerek, R.E. 2010. "Cultural Perspectives of Academia: Toward A Model of Cultural Complexity. IncJ.C. Smart (ed.) *Higher Education: handbook of Theory and Research* (v.25)". The U.S.A. :cSpringer Science and Business Media, s.381-424.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Günümüzde rekabetin küresel boyutlara taşınması ve artması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki hızlı değişimler ile birlikte ortaya çıkan belirsizlikler, çevresel tehdit ve fırsatlar organizasyonlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu belirsizlik ortamında ve sürekli değişimin yaşandığı çevrede tehditlerden korunmak, fırsatları avantaja çevirmek kurumlar için bir zorunluluk haline gelmektedir. Sürekli değişim ve belirsizliğe direnç göstermek ve adapte olmak için kurumların daha atik davranmaları gerekmektedir. Çeviklik kavramı, işletmelerin çevresel belirsizlik ve değişimlere karşı başarılı bir şekilde cevap verebilmesi olarak ortaya çıkmıştır (Candan, Çankır ve Şeker, 2017, s.4).

Örgütsel çeviklik literatüre ilk olarak 1991 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nde görevli bilim insanları tarafından ortaya atılmış ve akademisyenler arasında giderek önem kazanmaya başlayan bir kavramdır. Iaccoca Enstitüsü'nün (1991) tanımına göre çevik üretim, günümüzde piyasaların hızla değişen beklenti ve ihtiyaçlarını (hız, esneklik, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, altyapı, cevap verme) karşılamak için örgüte ait taklit edilemeyen ve kopyalanamayan olağanüstü yeteneklere sahip bir üretim sistemidir (Aktaş, 2021, s.70).

Bu bölümde örgütsel çevikliğin tanımı ve kapsamı, örgütsel çevikliğin önemi, örgütsel çevikliğin özellikleri ve örgütsel çevikliğin bileşenleri yer almaktadır. Ayrıca örgütsel çeviklik boyutlarına da değinilecektir.

2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Kapsamı

Örgütsel çeviklik, her türlü tehdit ve olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmak, ayrıca doğacak fırsatları şirket lehine çevirebilecek şekilde organizasyonunu atik ve güçlü hale getirmektir (Candan ve diğerleri, 2017, s.5). Sharifi ve Zanf (1999) çevikliği, işletmelerin yeni iş dünyasında ortaya çıkan tehditleri bertaraf edebilmesi, fırsatlardan faydalanabilmesi ve beklenmedik durumlarla baş edebilmesi olarak tanımlamaktadır (Sucu, 2020, s.16).

Örgütsel çeviklik, çevresel fırsat ve tehditleri kolay ve hızlı şekilde tespit edip bu tehditlere cevap verebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011, s.464). Çevik bir şirket, değişimi kucaklayan ve buna hızlı ve kolay uyum sağlayan bir şirkettir. Çeviklik, sürekli değişim ortamında gelişirken aynı zamanda operasyonları, süreçleri ve iş ilişkilerini verimli bir şekilde yeniden yapılandırabilmek anlamına gelir (Hormozi, 2001, s.132). Örgütsel çeviklik, sürekli ve tahmin edilemeyen değişimleri içeren bir ortamda mevcudiyetini sürdürme ve sürekli ilerleme kabiliyetidir (Maskell, 2001, s.5). Beklenmedik ve ani değişimler karşısında hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlamak için örgüt yapısının çevik olması gerekmektedir (Ganguly, 2009, s.410).

Çeviklik, bir örgütün sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu rekabetçi bir piyasada büyüme, ürün ve hizmetlerde müşteri temelli bir yaklaşım sergileme ve hızla gelişen ve değişen pazarlara atık yanıt verme yeteneğidir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999, s.36). Çeviklik, atık olma ve değişimlere çok çabuk ayak uydurabilme özelliği olarak betimlenebilir. Ayrıca örgütün yaşadığı başarısızlıklardan ders çıkartıp gelecekte bu hataları tekrarlamadan toparlanması ve ayağa kalkabilmesi de çevikliğin bir unsurlarındadır (Cicerali, 2019, s.2426).

Örgütsel çeviklik; yaratıcı ve yenilikçi bir akıl ile hareket edilen, stratejik düşünce yaklaşımı benimsenen, değişim odaklı ve sürekli değişimin içselleştirildiği, adapte edilebilir olan ve proaktif yaklaşıma haiz, bir rekabet avantajı, örgütü diğer örgütlerden ayıran temel yetkinliktir (Aktaş, 2021, s.70).

Yukarıda bahsi geçen tanımlara ilave olarak, alan yazınında farklı bilim insanları tarafından yapılan örgütsel çeviklik tanımları, örgütsel çeviklik özellikleri ve ölçüm araçlarına ilişkin çalışmalar Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Araştırmacılar	Tanımı	Örgütsel Çeviklik ve Özellikleri	Ölçüm Aracı
Sharifi (2001)	Çeviklik, çevreyi anlama ve esnek olma, uygun maliyetli ve yüksek kalitede tutarlı üretken olma kapasitesidir.	Dört çeviklik yeteneği: cevap verme, yeterlilik, hız ve esneklik Beş çeviklik sağlayıcısı: organizasyon, insanlar, teknoloji, bilgi sistemi ve yenilik	Dört çeviklik yeteneği; cevap verme, yeterlilik, hızlı ve esneklik yeteneklerini anket kullanarak ölçümlerdir.
Gunasekaran (1999)	Çeviklik, değişen piyasalara hızlı ve etkili bir şekilde cevap vererek, sürekli ve öngörülemeyen değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir.	Çeviklik, dört temel boyutta esneklik ve yanıt verme becerisi gerektirir: 1-Stratejiler (sanal girişim, tedarik zincir, eşzamanlı mühendislik) 2-Teknolojiler (ekipmanlar, araçlar ve BT) 3-İnsanlar (bilgi çalışanları, yönetim desteği, çalışan güçlendirme, eğitim) 4-Sistemler (kavram, kontrol, üretim, planlama)	Ölçüm aracı yok
Barrand (2006)	Çeviklik, artan cevap hızı, esneklik, beklenti ve kalıcı yeniliğe izin veren bir organizasyon modelidir.	Çevikliğin yedi ilkesi: öngörü, işbirliği, yenilik, müşteri odaklılık, değişim kültürü, küresel teklif, insan boyut karmaşıklığı	Değerlendirme için kullanılmayan araçlar; 1.Yedi ilke üzerinde strateji çevikliği 0-4 arası derecelendirme: 2.Yukarıdaki çevikliğin yedi ilkesine uyumluluğu 0-10 arası derecelendirme, 3.Uygulamalar veya çevik davranış 0-10 arası derecelendirme, 4.Yönetim uygulamalarını 0-10 arası derecelendirme.
Breu ve diğ. (2001)	Çeviklik, beklenmedik değişimlerle esnek bir şekilde başa çıkmak ve piyasa değişikliklerine hızla yanıt vermek için örgüt çapında yeteneğidir.	Genel özellikler veya çeviklik özellikleri: çevresel tarama, değişime yanıt verme, beceri değerlendirme ve geliştirme, karar vermede çalışanların yetkilendirilmesi ve özerkliği, bilgi ve bilgiye erişim, işbirliği ve sanal	İş gücü çevikliğin aşağıdaki değişkenlerle değerlendirilmesi: 1.Yeni beceriler geliştirme hızı, 2.Değişen müşteri ihtiyaçlarına ve 3.Piyasa koşullarına yanıt verme, 4.İşbirliğinin etkinliği, 5.Yenilikçi yönetim becerileri geliştirme hızı, 6.çalışan güçlendirme

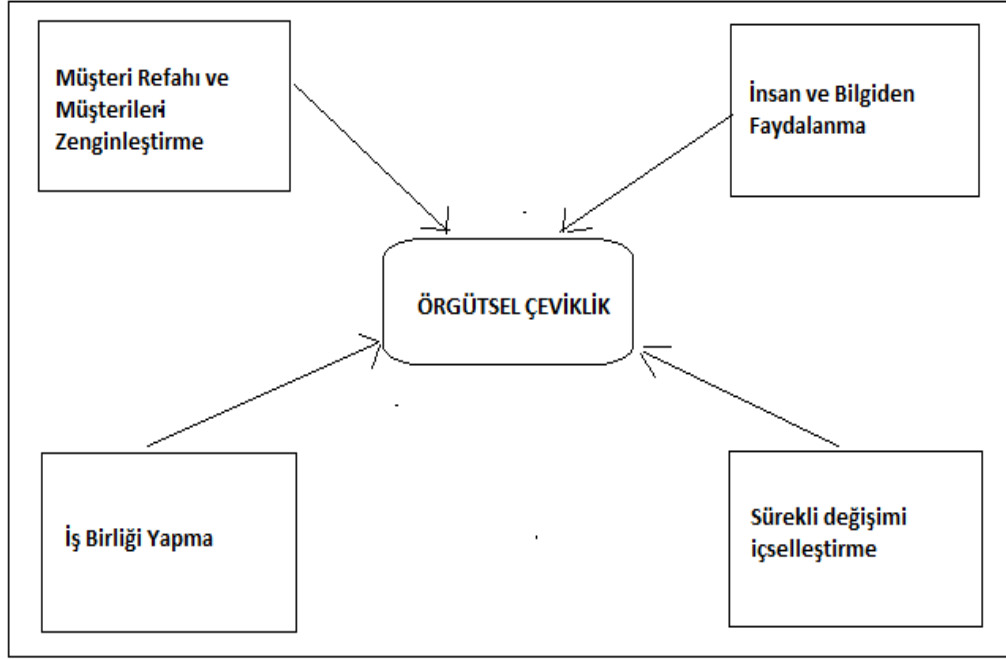
		organizasyon, iş süreci entegrasyonu, bilgi sistemi entegrasyonu ve iş akışı, mobil teknoloji	7.BT alt yapısı için destek sağlanması
Kassim ve Zain (2004)	Çeviklik, örgütün sürekli değişen ve tahmin edilemeyen çevresinde güçlü şekilde bu değişimlere karşı koyma ve adapte olma becerisidir.	Bilgi sistemleri ve teknolojilerine uyarlanmış dört çevik uygulama kategorisi: 1. Müşterileri zenginleştirmek, 2. Değişime hakim olmak, 3. Rekabet için işbirliği yapmak, 4. Kaynakları, özellikle insan kaynaklarını kullanmak	Sistemlerin ve bilgi teknolojilerinin çevikliği geliştirmeye katkısının ölçüm ölçeği (13 madde) Öge örnekleri: -BT/IS, yönetimin karar vermesinde merkezi olmayan bir yapıya olanak sağlar, - Kuruluşumun BT/IS'si iş süreçlerimizin verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunur, -Kuruluşumun BT/IS'si tarafından üretilen bilgilere tüm çalışanlar tarafından kolayca erişilebilir.
Shafer (1997)	Çeviklik, çevresel değişimlere uyarlanabilir olmak ve dinamik bir ortamda örgütün başarılı olması için temel yeteneklere sahip olmaktır.	Çeviklik Özellikleri Üç çeviklik boyutu; pazarı okumak, hızlı tepki vermek ve örgütsel öğrenmeyi yerleştirmek, Üç dengeli ve paylaşılan yönü; vizyon, değerler ve metrikler, Dört yeniden yapılandırılabilir yönü; yapı, süreçler, bilgi teknolojisi ve insanlar, Bunları sağlamak için etkili bir insan kaynağına sahip olmak; geliştirme ve eğitim, performans yönetimi, ödüller ve tanıma, iş ilişkileri, iş tasarımı, personel, çalışan iletişimi, çalışan/iş ilişkileri gibi durumlara hâkim olmaktır.	Örgütsel Çeviklik Endeksi, 1.Çeviklik ihtiyacını değerlendiren göstergeler 2.Çevik bir stratejinin benimsenmesi, 3.çeviklik boyutları, 4.Çeviklik kolları, 5.İnsan kaynakları faaliyetleri, 6.İnsanların rolü 7.İnsanların nitelikleri kullanılarak yapılan durum çalışmalarından geliştirilmiştir.
Yusuf ve diğ. (1999)	Çeviklik, bir örgütün sürekli ve beklenmedik değişimin rekabetçi ortamında büyüme, ürün ve hizmetlerin müşteri odaklı olması ve süratle değişen	Çeviklik Özellikleri Yüksek kaliteli ve son derece özelleştirilmiş ürünler, yüksek bilgi ve katma değerli içerik barındıran ürün ve hizmetler, temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi,	Ölçüm aracı yok ama aşağıdaki prensipler uygulandığında örgüt çevik olarak kabul edilebilir; - bilgiye erişilebilirlik,

	piyasalara hızlı bir şekilde cevap verme becerisidir.	değişime duyarlılık, teknolojilerin etkin kullanımı, değişime tepki ve belirsizlik, dayanışma ve işbirliği yapmak. Altı rekabetçi taban; hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve karlılı., Dört temel kavram; temel yetkinlik yönetimi, sanal girişim, bilgiye dayalı kurumsal, yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmaktır.	-kopyalanması zor iş uygulamalarının geliştirilmesi, -ekipler halinde çalışan bireylerin yetkilendirilmesi, -merkezi olmayan karar verme, -esnek üretim teknolojisi, -sürekli iyileştirme, değişim kültürü, yeni ürün giriş, -öğrenen organizasyon, -sürekli eğitim ve geliştirme, -müşteri ve çalışan memnuniyeti
Goldman ve diğ. (1995)	Çeviklik, sürekli ve öngörülemeyen değişimin olduğu rekabetçi bir ortamda gelişme, ürün ve hizmetlere müşteri temelli değer vermenin yönlendirdiği hızla değişen pazarlara hızla yanıt verme yeteneğidir.	Genel özellikler: Düz ve işbirlikçi yapısına sahip olma, ademi merkeziyetçilik ve çalışanların yetkilendirilmesi, gerçek zamanlı, esnek teknolojiler, müşteri zenginleştirme, yenilikçilik, sürekli öğrenme Çevik uygulamaların dört kategorisi; 1) müşteriye zenginleştirme, 2) rekabet gücünü artırmak, 3) ustalaşmak, değişim ve belirsizlik 4) kaldıraç insanlar ve bilgi	Çeviklik uygulamaların dört temel kategorisi baz alınarak oluşturulan anketlerle ölçüm sağlanmaktadır.
Lin ve diğ. (2006)	Çeviklik tedarik zinciri, adaptasyonu ve esnekliği teşvik etmeye odaklanır ve değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme ve tepki verme yeteneğine sahiptir.	Dört adet çeviklik kabiliyeti: Cevap Verme, Yeterlilik, Esneklik ve Hız. Dört adet çeviklik sağlayıcılar/destekleyiciler; 1) İşbirliğine dayalı ilişkiler(strateji), 2) Süreç entegrasyonu (temel) 3) Bilgi entegrasyonu (altyapı), 4) Müşteri/pazarlama duyarlılığı (mekanizma).	Yedi tema üzerine 28 soruluk bir kontrol listesi ile değerlendirilen stratejik çeviklik: 1) vizyon netliği, 2) müşteri bilgisi, 3) temel yetenekleri anlama, 4) stratejik hedefleri seçme, 5) paylaşılan sorumluluk, 6) rekabeti anlama ve 7) harekete geçme.

Kaynak: Charbonnier-Voirin, A. 2011. "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility." Management, 14(2), s.130-131.

2.2. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Maskell (2001)'e göre örgütsel çevikliği oluşturan dört ana özellik bulunmaktadır (Candan ve diğerleri., 2017, s.7). Şekil 6'dan da görüleceği üzere bunlar; müşteri refahı ve müşterileri zenginleştirme, insan ve bilgiden faydalanma, iş birliği yapma ve sürekli değişimi içselleştirme.



Şekil 6. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Kaynak: Meade, L.M. ve Sarkis, J. 1999. "Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Process: An Analytical Network Approach." International Journal of Production Research, 37(2), s.242.

Çevik örgütlerin özelliklerinden birisi iş birliği yapmaktır. Örgütün çevresel tehditlerden korunması ve fırsatlardan maksimum faydalanabilmesi için rekabet edebilmesi gerekmektedir. Rekabet edebilmesi için de gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki rakipleriyle iş birliği yapabilmelidir. İş birliğinin sonucu olarak aşağıdaki faydalar sağlanabilmektedir (Sucu, 2020, s.28).

- Ürün ve hizmet maliyetleri düşmektedir.
- Ürün ve hizmetleri piyasa arz etme süresi kısalmaktadır.
- Piyasada katlanacağı riskler azalmaktadır.
- Teknoloji transferi hızlı olmaktadır.

- Sınırlı olan kaynaklara ulaşımı kolaylaştırmaktadır.
- Örgütün insan ve teknolojik kaynaklara odaklanması mümkün olmaktadır.
- İş birlikleri sayesinde güven ortamı sağlanmaktadır.

Çevik örgütlerin özelliklerinden bir diğeri ise müşteri refahı sağlama ve müşterileri zenginleştirmedir. Bununla kast edilen müşterilere sadece ürün ya da hizmet arz etmek değil aynı zamanda onların beklentilerinin üzerinde deneyimler sunmak ve yaşadıkları sorunlarla ilgilenmektir.

Çevik örgütlerin üçüncü özelliği ise örgütün çevresel belirsizlik ve değişimler ile mücadele edebilmesi için sürekli olarak değişimi benimsemesi ve içselleştirmesidir. Sürekli değişimin sürdürülebilmesi için işletmelerin örgüt yapılarını, fiziksel sermayesini ve insan kaynaklarını hızlı bir şekilde değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerekmektedir.

Çevik örgütlerin son özelliği ise insanlardan ve bilgiden faydalanmaktır. Çevik bir örgüt için en değerli kaynakları insanlar ve bilgidir. İşletme çalışanlarının bilgi, tecrübe ve yeteneklerinin, müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ve hizmetlerin üretilmesine katkıda bulunmaktadır (Meade ve Sarkis, 1999, s.243).

2.3. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Örgütler, belirsizliklerin ve değişimlerin olduğu piyasalarda çoğu zaman vizyon ve stratejilerini sürekli gözden geçirerek gerekli gördükleri durumlarda değişiklik ve düzenlemeye giderler. Sharifi ve Zang'e göre örgütsel çeviklik, bu değişikliklere ve belirsizliklere hızlı cevap verebilmek için örgütlere yetkinlik kazandırmaktadır (Sharifi ve Zang, 1995, s.10).

Örgütsel çeviklik, yeni teknolojileri ve yaklaşımları kullanarak örgüt çalışanlarına bilgi, beceri ve sürekli öğrenme kabiliyeti kazandırmak yoluyla işletmelerin geleceği ve piyasada rekabet etmesi amacına hizmet eden çok önemli bir faktördür (Gönülölmez, 2019, s.33). Örgütsel çeviklik, yalnızca çalışanların bilgi edinmesi, beceri geliştirmesi ve sürekli öğrenmeden ibaret değildir. Çeviklik aynı zamanda değişimlere karşı hızlı cevap verebilme ve doğru kararlar alabilmektir (Aktaş, 2021, s.74).

Çevik örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran özellikler (Tablo 5); müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların bilgi ve becerileri artırılarak değer verilmesi, gerekirse rakipleri ile iş birliği yapılması ve piyasalardaki değişimlerin takip edilmesidir (Sharifi ve Zang, 1999, s.8).

Tablo 5. Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Karşılaştırılması

Geleneksel Örgütler	Çevik Örgütler
Geç karar verirler.	Hızlı algılarlar, hızlı analiz ederler ve hızlı karar verirler
Rutin örgütlerdir, İsteksiz çalışırlar.	Hırslı, heyecanlı ve hızlıdır
Olaylar karşısında Reaktif davranırlar.	Olaylar karşısında Proaktif davranırlar
Genellikle yavaş ve ağır hareket ederler.	Ortalamanın üstünde bir hızla hareket ederler
Yeniliklere ve teknolojik değişimlere karşı direnç gösterirler.	Yenilikleri benimserler, teknolojiyi hemen benimseyen ve ilk uygulayan olmayı severler
Çalışanlar yapılması gereken işleri erteleme eğilimindedir.	Çalışanlar işlerini bir an önce bitirmek isteri, çalışkan örgütlerdir
Geleneksel örgütler içlerine dönüktür, dış çevreleriyle pek ilgilenmezler	Çevik örgütler dışa ve sosyal örgütlerdir. Dış çevrelerinde yaşanan değişimleri hemen algılayıp hızlı cevap vermek isterler

Kaynak: Sekman, M. ve Utku, A. 2017. “Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek.” İstanbul: Alfa Yayınları, 9.Baskı.

2.4. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Günümüz piyasa koşullarında ve rekabet ortamında örgütler, rakipleriyle rekabet edebilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için çevik bir yapıda olmaları gerekmektedir. Çevik örgüt olmak için kurumun tamamı bütüncül bir yaklaşım sergilemelidir Yani örgütteki bazı fonksiyonların çevik olması yeterli olmamaktadır. Çeviklik, işletmenin tüm fonksiyonlarınca benimsenmesi gereken düşünce ve yaklaşım tarzıdır. Sucu’ya (2020) göre çevikliğin boyutları, işletmenin sahip olduğu çeviklik değerleri, bilgi sistem ve teknolojileri, işgücü, değişim yönetimi, işbirliği ve dayanışma ve esnek yapılarıdır (Sucu, 2020, s.38).

Çeviklik ile bazen yeni pazarlar yaratmak ve bu pazarlara girmek amaçlanabilir. Bu durumda öncelikle bu pazarlara adaptasyonun sağlanması, örgütün dış

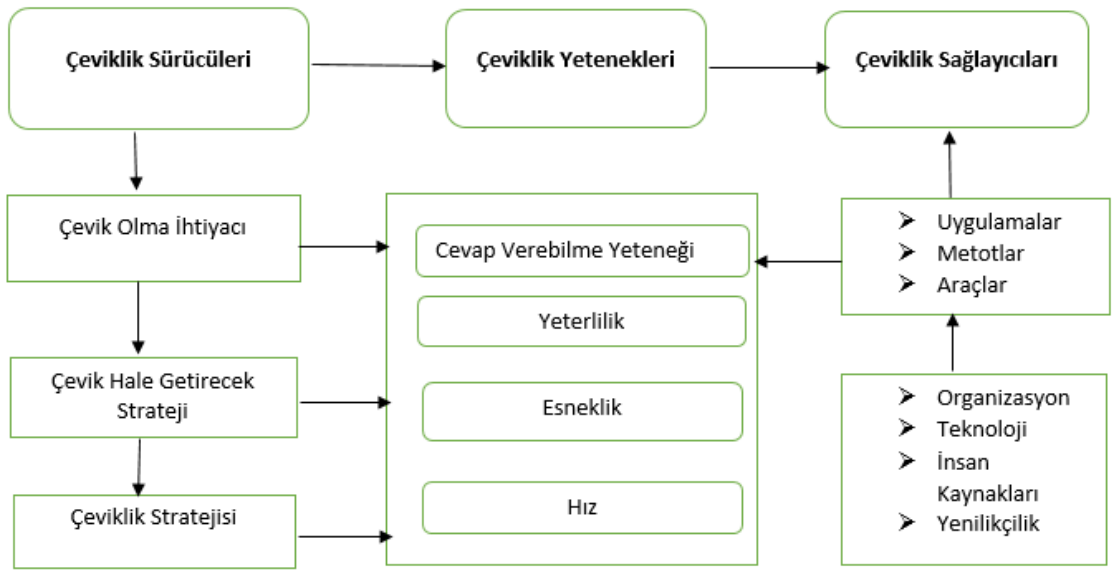
çevresindeki tehditlerden korunması ve fırsatlardan faydalanabilmesi için çok dikkatli ve atik davranması gerekmektedir. Bir başka deyişle tehditlerin olumsuz etkisini minimuma indirme ve fırsatlardan maksimum fayda elde etmek için örgütlerin iç kapasiteye sahip olması gerekmektedir. D'Aveni'ye (1995) göre örgütsel çevikliğin tanımlayıcı boyutları olarak çevikliğin konumlandırılması, piyasayı okuma ve hızlı şekilde yanıt verme şeklinde ifade edilmiştir. (D'Aveni, 1995, s.52). Çevikliği konumlandırma boyutu, dinamik ve değişken piyasa koşullarında rekabet ruhunu, çevikliğin örgüt içinde benimsenmesi ve içselleştirilmesi ve değişen piyasa şartlarına göre hızla yapılanma kabiliyetidir. Örgütsel çevikliğin piyasayı okuma boyutu, örgütün çevresinde meydana gelen tehditler ve fırsatları değerlendirme ve değişen müşteri beklentilerini karşılama, yani proaktif yaklaşım söz konusudur. Hızlı cevap boyutu ise çevresel tehdit ve fırsatlara ve müşteri beklentilerindeki değişime cevap verebilmek için piyasayı okuyarak hızlı aksiyon alma ve gerekli organizasyon ve süreç değişikliklerini gerçekleştirmektir (Gönülölmez, 2019, s.20).

Gunesekaran ve arkadaşları (2001), çevikliğin dört boyutuna strateji, teknoloji, değişime adaptasyon ve insan gücü olarak sınıflamıştır. Onlara göre strateji, örgütün takip etmesi gereken yolu ifade eder. Teknoloji ise örgütün müşterilerinin değişen ve gelişen beklenti ve taleplerini karşılama imkanı verir. Değişime uyum sağlamak ise bir örgütün belirsizlik ve değişimler karşısında adaptasyonunu sağlar. Adaptasyon ise örgütte çalışanların gerekli eğitim ve becerilere donatılarak çevik hareket etmeleri ile mümkün olmaktadır (Gül, 2020, s.54).

Park'a (2011) göre örgütsel çevikliğin üç boyutu vardır. Bunlar algılama (sensing agility) çevikliği, karar verme (decision making agility) çevikliği ve eyleme geçme (acting/practicing agility) çeviklikleridir. Algılama çevikliği, çevredeki değişimleri, özellikle müşteri tercihlerindeki değişiklikleri, yeni rakiplerin aksiyonlarını ve yeni teknolojileri izleme ve kontrol etme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Karar verme çevikliği, çeşitli kaynaklara göre ilgili bilgileri toplama, biriktirme, yorumlama ve değerlendirme yoluyla tehditlere karşı örgütü koruma ve fırsatlardan faydalanma konusunda öncüdür. Eyleme geçme çevikliği ise çevresel değişimlerden ve müşteri beklentilerinin değişiminden dolayı örgütün iş süreçlerini ve organizasyonunu değiştirme ve iş süreçlerini yeniden tasarlama faaliyetleridir (Nafei, 2016, s.299).

2.5. Örgütsel Çevikliğin Bileşenleri/Yetenekleri

Organizasyonların örgütsel olarak çevik olması için bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla çevikliğin kendine özgü yetenekleri ve özelliklerinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Akkaya, 2018, s.69). İlgili alan yazınında örgütsel çeviklik modeli ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu bölümde teze konu olan Sharifi ve Zang'in (1999) örgütsel çeviklik modeli ile ilgili bilgiler verilecektir. Şekil 7'de görüleceği üzere örgütsel çevikliğin üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; çeviklik sürücüler, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcılarıdır.



Şekil 7. Örgütsel Çeviklik Bileşenleri/Yetenekleri

Kaynak: Sharifi, H. ve Zang, Z. 1999. "A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organizations: An Introduction." International Journal Of Production Economics, 62, s.11.

Çeviklik sürücüler, örgütlerin faaliyette bulundukları piyasalarda fırsat ve tehditler ve buna ilave olarak piyasaya yeni çıkan rakipler nedenleriyle örgütü değişikliğe zorlayan faktörlerdir. Bu sürücülerin alt unsurları ise çevik olma ihtiyacı, örgütü çevik hale getirecek strateji ve çeviklik stratejileridir.

Çeviklik Yetenekleri ise örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı yanı verebilmesi ile alakalı unsurlardır. Çeviklik yeteneklerinin alt bileşenleri ise cevap verebilme yeteneği, yeterlilik, esneklik ve hız olarak tanımlanmaktadır.

Çeviklik sağlayıcıları, örgütün çeviklik yeteneklerine sahip olabilmesine yardımcı olacak araçlardır. Çeviklik sağlayıcıların alt boyutları ise organizasyon, teknoloji, insan kaynakları, yenilikçilik, uygulamalar, metotlar ve araçlardır.

Örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan akademik çalışmalar özellikle Yeterlilik, Esneklik, Cevap Verebilme Yeteneği ve Hız bileşenleri çerçevesinde gerçekleşmiştir (Akkaya, 2018, s.74). Dolayısıyla çeviklik sürücülerinin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin bu dört çeviklik bileşenleri altındaki Tablo 6’da gösterilen yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Çevikliğe Ait Bileşenler ve Yetkinlikler

Bileşenler	Yetkinlikler
Cevap Verme	> Değişiklikleri algılamak ve tahmin etmek > Sisteme yansıtarak değişime karşı hızlı cevap vermek > Değişimden kurtarmak
Yeterlilik	> Stratejik vizyon > Fiziki ve sanal olarak uygun teknoloji veya yeterli teknolojik kabiliyet > Ürün ve hizmetin kalitesi > Maliyet verimliliği > Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı > Değişiklik yönetimi > Bilgili, yetkin ve güçlendirilmiş çalışanlar > Operasyonel verimlilik ve yalınlık > İçsel ve dışsal işbirliği > Bütünleşme
Esneklik	> Ürün hacminde esneklik > Ürün model ve konfigürasyonunda esneklik > Örgüt ve örgütü ilgilendiren konularda esneklik > İnsan kaynağında esneklik
Hız	> Pazara hızla yeni ürün ve hizmetle sunmak > Ürün ve hizmetleri hızlı ve zamanında teslim etmek > Hızlı operasyon süresi

Kaynak: Sharifi, H. ve Zang, Z. 1999. “A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organizations: An Introduction.” International Journal Of Production Economics, 62, s.18-19.

Sharifi ve Zang'e (1999) göre çevik bir örgütün faaliyette bulunduğu piyasalarda meydana gelen değişimlere hızlı ve uygun yanıt verebilmesi için dört temel yetenek olan cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız yeteneklerine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Sharifi ve Zang, 1999, s.17). Aşağıda sırasıyla dört çeviklik yeteneği ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

2.5.1. Cevap Verme

Örgütlerin çevrelerinde yaşanan değişimler ve teknolojinin hızlı gelişiminden dolayı müşterilerin talep ve beklentilerinde de değişiklikler olmaktadır. Bu değişimlere örgütlerin zamanında ve hızlı cevap verebilmesi gerekmektedir. Cevap verebilme yeteneğini kazanan ve geliştiren örgütler faaliyet gösterdiği alanlarda rakipleriyle rekabet edebilmektedir. Hatta teknolojinin hızlı geliştiği piyasalarda cevap verebilme yeteneği sayesinde örgütler rekabet avantajı elde edebilmektedir (Akkaya, 2018, s.75).

Örgütlerin rekabette öncü olabilmeleri ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri bakımından cevap verme yeteneği çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Günümüzde şartlarında teknolojik gelişmeler baş döndürücü şekilde artmakta ve sürekli gelişmektedir. Dolayısıyla bu teknolojik değişimleri anlamak, adapte etmek ve uygulamak önemlidir. Teknolojik değişimlerle birlikte değişen ve sürekli artan müşteri taleplerini karşılayabilmek örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri açısından önemli bir unsurdur (Özeroğlu, 2019, s.28).

Sharifi ve Zang'e (1999) göre cevap verme yeteneği değişimleri tanıma, algılama, hızlı cevap verme ve bu yetkinliklerden faydalanma olarak tanımlamıştır (Özeroğlu, 2019, s.28). Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlerin hızlı ve proaktif olarak belirlenmesi ve tanımlanması yoluyla hızlı bir şekilde karşılık verilmesi cevap verme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Akkaya, 2019, s.189). Cevap verme yeteneği kısaca çevresel değişimlere hızlı yanıt verme yeteneği olarak ifade edilmektedir.

2.5.2. Esneklik

Sharifi ve Zang (1999) esnekliği, aynı imkanlarla farklı ürün ve hizmetleri üreterek sunabilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneği olarak tanımlamakta ve dört alt unsuru olduğunu belirtmektedir (Sharifi ve Zang, 1999, s.18).

- Ürün hacminde esneklik,
- Ürün model ve konfigürasyonunda esneklik,
- Örgüt ve örgütü ilgilendiren konularda esneklik,
- İnsan kaynağında esneklik

Esneklik, örgütlerin çevrelerinde yaşanan hızlı talep değişimleri karşısında yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yeni ürün ve hizmet rekabetinde hızlı cevap verebilme yeteneği olarak da betimlenebilir (Çoşkun, 2019, s.38). Esneklik, örgütün faaliyet gösterdiği piyasada ve çevresindeki değişimi algılaması, tanımlaması ve ortaya çıkan yeni şartlara uyum sağlayarak hızlı cevap verme becerisi olarak da ifade edilmektedir (İleri ve Soylu, 2010, s.16).

Esneklik yeteneği, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı kaynaklarını daima hazır tutmaları ve hızlı cevap verebilmek için bu kaynakları harekete geçirme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir. Esneklik, örgütlerin rekabetinin sürdürülebilirliği için hem müşterilerin değişen beklenti ve taleplerine, hem de örgütün iç ve dış çevrelerinde yaşanan gelişmelere hızlı cevap verme yeteneği olarak ifade edilir (Özeroğlu, 2019, s.31).

Esneklik, değişime uyum sağlamak ise bir örgütün belirsizlik ve değişimler karşısında adaptasyonunu sağlar. Adaptasyon ise örgütte çalışanların gerekli eğitim ve becerilerle donatılarak çevik hareket etmeleri ile mümkün olmaktadır (Gül, 2020, s.54).

2.5.3. Hız

Sharifi ve Zang'a (1999) göre örgütsel çevikliğin hız bileşeni, görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir ve üç alt bileşenden oluşmaktadır (Sharifi ve Zang, 1999, s.18).

- Pazara hızla yeni ürün ve hizmetle sunmak,
- Ürün ve hizmetleri hızlı ve zamanında teslim etmek,

➤ Hızlı operasyon süresi

Van Oosterhout, Waarts, van Heck ve van Hillegersberg (2006) göre hız, örgütsel çevikliğin kalbinde yer alır. Bu bileşen bir örgütün karar verme ve operasyonel süreçleri hızla yürütme yeteneğinin göstergesidir. Hız, yeni ürünleri pazara sunma, bir ürün ve hizmet talebini yerine getirme ve değişikliklere karşı hızlı cevap verebilmek adına süreç ve işleyişleri yeniden gözden geçirerek gerekli kararları alma ve düzenlemeleri yapma konularında gerekli olan bir unsurdur (Oosterhout ve diğerleri, 2006, s.53).

Sherehiy'e (2007) göre hız, görevleri ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir. Aynı zamanda örgütler, yeni ürün ve hizmetleri en kısa zamanda piyasaya arz etme konusunda hızlı olmaları gerekmektedir (Sherehiy, 2007, s.449).

Çeviklik özellikleri taşıyan örgütler proaktif çalışanları, tutkulu liderleri ve esnek iş yapış usulleriyle çevresel değişimlere ve müşteri beklentilerinde oluşan değişikliklere karşı hızlı karar alma ve aksiyona geçebilme, süreçleri hızlı uygulama ve değişimler karşısında hemen cevap verebilme becerisine sahiptirler (Çoşkun, 2019, s.39).

Hızlılık, örgütün faaliyetlerini sürdürürken, fırsatları avantajına çevirmeye çalışırken, karşılaşılan sorunları çözerken ve değişime ve müşteri beklentilerine cevap verirken süratli olmasıdır. Bir ürün veya hizmetin yerine getirilme süresi, bir müşteri beklenti ya da talebinin yanıtlanma süresi gibi durumlarda hız faktörü önemli bir faktördür ve piyasada örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve rekabet avantajı sağlayan bir özelliktir (İleri ve Soylu, 2010, s.16).

2.5.4. Yeterlilik

Örgütsel çevikliğin yeterlilik bileşeni, cevap verme, esneklik ve hız bileşenlerini kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Zira örgütün bir ürün ya da hizmeti sunabilmesi için yeterliliklerini kullanabilme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Yeterlilik, örgütün hızlı, esnek ve cevap verebilme yetkinliğini sağlaması ile elde edilmektedir. Bir örgütün yeterlilik becerisine sahip olması demek

hem hızlı, hem esnek hem de değişime hızlı cevap verebilecek yetkinliği de sahip olduğu anlamına gelmektedir. (Akkaya, 2019, s.82).

Sharifi ve Zang'e (1999) göre yeterlilik, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin üretkenliğini, verimliliğini ve etkinliğini sağlayan kapsamlı yetenekler kümesi olarak ifade etmektedir ve 10 alt unsuru olduğunu belirtmektedir (Sharifi ve Zang, 1999, s18).

- Stratejik vizyon,
- Fiziki ve sanal olarak uygun teknoloji veya yeterli teknolojik kabiliyet,
- Ürün ve hizmetin kalitesi,
- Maliyet verimliliği
- Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı
- Değişiklik yönetimi
- Bilgili, yetkin ve güçlendirilmiş çalışanlar
- Operasyonel verimlilik ve yalınlık
- İçsel ve dışsal işbirliği
- Bütünleşme

Yetkinlik, değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için örgütün sahip olduğu ya da gelecekte olabileceği yetenekleri yenileyebilme kabiliyeti ve kapasitesidir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 510). Ayrıca örgütün hedeflerini verimli ve etkili bir şekilde sağlayabilme yeteneğidir (Sharifi ve Zang, 1999, s17).

Seo ve La Paz'a (2008) göre yeterlilik, piyasa ve işlerin dahili ve harici ortaklarla nasıl yapılacağına ilişkin süreçler hakkında bilgi ve deneyimi içerir. Yeterlilik, aynı zamanda çeviklik bileşenlerini desteklemek ve dengelemek için örgütlerin uzmanlığıdır (Seo ve La Paz, 2008, s.137). Yetkinlikler, örgütsel çeviklik algısı, süreçleri, cevap verme, uyum ve öğrenme gibi faktörleri etkiler. Bu faktörlerin tamamı aynı zamanda örgütsel yetkinliklerinin bir parçasıdır. Tüm bu faktörler bir arada ne kadar iyi çalışırsa örgütsel çeviklik derecesi o düzeyde artmaktadır. Dolayısıyla algılama, süreç ve cevap verme sistemlerinin entegrasyonu mükemmel olmalıdır (Aktaş, 2021, s.100).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTALLEŞME

Günümüzde örgütler, küreselleşen yeni ekonomik düzende rekabet, müşteri beklentilerindeki artış ve değişimler, inovasyon ihtiyacı, maliyetleri düşürme zorunluluğu, verimliliği artırma gereksinimleri ve dijital platformlardaki bilgi akış ve paylaşımındaki hızlı değişimler nedeniyle dijital dönüşüme adapte olmak durumundadırlar. Bunun için teknolojik olarak yeterli donanım ve bilgiye sahip olmaları ve hatta dijital dönüşüme öncülük etmeleri gerekmektedir (Sucu, 2021, s.1459). Aksi halde rakipleriyle rekabet etmekte zorlanmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün dijital dönüşüm süreçlerinde kat ettiği mesafe o örgütün rakipleriyle pazarda rekabet etmesine olanak sağlayacak önemli anahtar süreçlerdir. Örgütler açısından dijitalleşme ise sadece verilerin dijitalleşmesinden teşkil etmemektedir. Aynı zamanda süreçlerin ve yönetim fonksiyonlarının da dijitalleşmesi anlamına gelmektedir (Fichman, 2014, s.333).

3.1. Dijitalleşmenin Tanımı

Dijitalleşme, fiziksel veya analog olan süreçlerin, tamamen dijital süreçler olacak şekilde dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Süreçleri dijitalleştirmenin getirisi ise verimlilik kazanımları ile birlikte süreçleri daha uyarlanabilir ve iyileştirebilir hale getirmektir (Fichman, Santos ve Zheng, 2014, s.333).

Dijitalleşme kavramı, günümüzde hemen hemen tüm alanlara değer katan en önemli teknolojik gelişme olarak tanımlanmaktadır. Dijitalleşme, analog mesajların (kelimeler, resimler, harfler, ses kayıtları vs.) farklı şekillerde elektronik olarak depolanabilen verilere dönüştürebilme yeteneğidir (Sucu, 2021, s.1459).

Dijitalleşme, bilinen tanımı ile analog bilgilerin dijital bilgiye dönüştürülmesidir (Ilcus, 2018, s.350). Bir başka tanıma göre dijitalleşme, yeni katma değer üreten fırsatları yakalamak için dijital teknolojileri kullanarak dijital bir ortama geçiş sürecidir. Dijitalleşme, katma değer üretmek ve gelir getirecek fırsatları yakalamak için yeni bir iş modelini geliştirmek amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması sürecidir (İnce, 2019, s.3). İnternet teknolojilerindeki gelişmeler, süper ve güçlü bilgisayarlar

ve iletişim teknolojilerindeki yüksek kapasiteler dijitalleşmenin gelişmesi yönünde kilometre taşları olmuştur.

TÜSİAD’a göre dijitalleşmenin tanımı şu şekildedir (Özcan, 2017, s.3);

“Dijitalleşme, entegre olmayan bir bilişim teknolojisi altyapısına sahip olmak yerine, dijitalleşmiş kaynakları, yeni gelir, büyüme ve şirkete değer katacak operasyonel sonuçlara dönüştürme sürecidir. Başka bir ifadeyle dijitalleşme, yeni iş modelleri geliştirmek, bilgi, şirket kaynakları ve dijital teknolojileri yeni kombinasyonlarla birleştirerek benzersiz müşteri deneyimleri oluşturmak, yeni ürün ve hizmetleri mümkün kılmak ve şirket kaynaklarını çok daha etkin kullanmak için teknolojiyi bu kaynaklara uygulamak anlamına gelir.”

Dijitalleşme en yalın haliyle toplumda ve toplumun birer alt kurumları olan örgütlerde teknolojiye ilerlemelerden kaynaklanan değişimler ve gelişmeler olarak ifade edilmektedir (Çelebi, 2021, s.37). Dijitalleşmenin özünde tüm verilerin dijital ortama dönüştürülmesi yatmaktadır (Seker, 2014, s.6).

Negroponte’ye (1995) göre dijitalleşmenin faydaları aşağıdaki gibidir.

- Dijitalleşme dönüşümün önemli çıktılarından biri, mükemmel kopyalar elde etmektir.
- Dataların dijital ortamlarda tutulması sayesinde maliyetlerde düşüş gözlemlenmektedir.
- Dijitalleştirilmiş veriler içinde arama, analiz yapma, düzeltme, geliştirme v.b. işlemler kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda dijitalleşme ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7. Dijitalleşme İle İlgili Yapılan Araştırmalar ve Sonuçlar

Araştırmacılar	Yıl	Araştırma Konusu	Değişkenler	Sonuçlar
Jóannes Jacobsen, Rose Skaksen and Anders Sørensen.	Jan 2012	Örgütlerin dijitalleşmesi, nitelikli iş görenler ve verimlilik artışı.	➤ Dijitalleşme, ➤ Nitelikli İşgücü Oranı ➤ Örgütün Verimliliği	Dijitalleşme, örgütün yetenek seviyesinin yeterince yüksek olması durumunda verimliliği artmasına katkıda bulunmaktadır.
Keister, Lewandowski, P.	R, 2016	Rutin bir geçiş mi? Orta ve Doğu Avrupa'da değişen iş içeriğinin nedenleri ve sonuçları	➤ Dijitalleşme ➤ Marjinal Verimlilik	Rutin faaliyetlerde bulunan orta ücret düzeyindeki işçilerin yerini makineler alacaktır.
Stacey, N.; Ellwood, P.; S.Bradbrook; Reynolds, J.; Williams, H.	2017	Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve çalışma koşullarında değişimin ana eğilimleri ve itici güçleri.	➤ Dijitalleşme ➤ Ücret Eşitsizliği	Dijitalleşmenin avantajları ve dezavantajlarının her çalışan üzerindeki etkisi farklıdır. Düşük gelir düzeyindeki ve yüksek gelir düzeyindeki iş görenler arasındaki ücret farkı giderek artmaktadır.
Stacey, N.; Ellwood, P.; S.Bradbrook; Reynolds, J.; Williams, H.	2017	Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve çalışma koşullarında değişimin ana eğilimleri ve itici güçleri.	➤ Dijitalleşme ➤ İş-Yaşam Dengesi	Dijitalleşme ile çalışanların işten kopması imkânsız hale geldiği için iş esnekliği olumsuz etkilenmektedir.
Niedzwiecka, Monika; Pan, Yu-Chun.	2017	Yüksek Öğretimde Kütüphane Hizmetlerinin Dijitalleşmesine Yönelik Çalışan Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma.	➤ Dijitalleşme, ➤ Verimlilik, ➤ Dijitalleşmeye Yönelik Tutum	Çalışanlar dijitalleşme konusunda üst yönetimden destek algılasa, değişimi kabul etmeye daha istekli olacak ve yeni süreçlerin uygulanması daha başarılı olacaktır.
Gal, Peter; Giuseppe; Théodore; Nicoletti, Renault, Sorbe,	2019	Dijitalleşme ve Üretkenlik: “Kutsal Kâse” Arayışında - Avrupa Ülkelerinden Firma Düzeyinde Ampirik Bir Çalışma.	➤ Dijital teknolojilerin uygulanması	Hali hazırda oldukça verimli olan firmaların, dijital teknoloji

Stéphane; Christina.	Timiliotis,			➤ Üretkenlik	kullanımları ve üretkenlikleri daha güçlüdür.
Ranstad	2019	Ranstad Anketi 2019		➤ Dijitalleşme ➤ Çalışan Memnuniyeti	Çalışanların katılımı, dijitalleşmeden ve sağladığı fırsatlardan etkilenmektedir.
Gartner	2019	Gartner Anketi 2019.		➤ Dijitalleşme ➤ Dijital İnsan Kaynakları politikaları	En gelişmiş ekonomilerde bile, firmaların yalnızca% 20'si dijital uygulamaları, sanal işbirliği ve mobil uygulamaları kullanmaya hazırdır.
Deloitte	2019	Deloitte Küresel İnsan Sermayesi Trendleri Raporu 2019.		➤ Dijitalleşme ➤ Dijital Çalışan Deneyimi	Deneyimli insan kaynakları yöneticilerinin % 31'i kuruluşlarının insan kaynakları yönetiminde yeni teknolojileri uygulamak için bir strateji geliştirmeye hazır olduklarını ifade etmişlerdir.

Kaynak: Sucu, M. 2021. “Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu Ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma.” Journal of International Social Research, 14 (77), s.1459-1473.

3.2. Bankacılıkta Dijitalleşme Kavramı

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve özellikle internetin yaygınlaşmasına paralel olarak artan dijitalleşme süreçleri, hemen hemen tüm sektörlerde faaliyet gösteren örgütleri kaçınılmaz olarak etkilemiştir. Dijitalleşmeyi benimseyen ve içselleştiren işletmeler rekabet avantajı elde etmişler, inovasyona öncelik vererek faaliyet gösterdiği pazarlarda rakiplerinden bir adım önde olmuşlardır. Dijitalleşmenin en fazla etkilediği sektörlerden biri de bankacılık sektörü olmuştur. Özellikle COVID-19 pandemi sürecinde kişileri şubelere gitmeden dijital teknolojiler vasıtasıyla müşteri haline getiren ve anında birçok bankacılık hizmetini müşterilerine online olarak sunan bankacılık sektörü dijital dönüşümün nimetlerinden en fazla faydalanan sektörlerden biri haline gelmiştir.

Son zamanlarda özellikle mobil teknolojilerde hızlı gelişmeler sayesinde insanlar cep telefonları üzerinden bankacılık uygulamalarına zaman ve mekan bağımsız kolayca erişebilmekte ve işlemlerinin büyük kısmını mobil platform üzerindeki bankacılık uygulamalarından yapmaktadırlar. Müşteri beklentilerindeki bu değişimi destekleyen ve kolay, net ve kullanıcı dostu ara yüzler ile müşterilerine bu dijital deneyimi yaşatan bankalar gerek ciro ve karlılık artışları, gerekse aktif müşteri sayılarındaki artışlar ile rekabet avantajı elde etmektedirler.

Dijitalleşme, bankacılık sektörünün yanında çeşitli bankacılık ve finans hizmetlerini, dijital teknolojiler ile birlikte müşterilerinin hizmetine sunan Finansal Teknoloji (Fintech)'lerin de ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle açık bankacılık kavramı ile hizmetlerini API'ler olarak dışarıya açan Fintech'ler adeta bankacılık sektöründeki faaliyet gösteren örgütlere rakip olmaktadır.

Bankacılık ve Finans alanındaki bu dijital dönüşüm aynı zamanda kişilerin ve toplumların da dijital dönüşümüne ön ayak olmaktadır (Tekin, 2019, s.27). Bankacılık ve finans sektöründe dijital platformlardan yapılan işlemler, şubelerde klasik yöntemlerle yapılan işlemlerle kıyaslandığında maliyet ve operasyon avantajı sağlamaktadır. Özellikle klasik yöntem ile yapılan işlemlerde işlem başına müşterilerden alınan komisyon, masraf v.b. ücretler dijital platformlarla müşterilere yansıtılmadan tamamlanabilmektedir. Dolayısıyla bu ücretleri ödemek istemeyen müşteriler daha çok bankaların dijital platformları üzerinden işlem yapmayı tercih

etmektedir. Dijitalleşmenin operasyonel maliyetleri düşürdüğü yadsınamaz bir gerçektir.

Türkiye Bankalar Birliği'ne (TBB) göre bankacılık sektöründeki dijitalleşme yolculuğunun adımlarını aşağıdaki gelişmelerden oluşmaktadır (TBB, 2022, s.1-2).

- Bankacılık kartı (debit kart) ilk defa 1966 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kullanılmıştır. Bu kartlar ile müşteriler hesaplarından para çekebilmektedir. Türkiye'de ilk kart kullanımı 1968 yılında seyahat ve dinlenme amaçlı Diners Club olmuştur. 1970 yılların başlarında Çipli satış noktası terminalleri (POS) cihazları üretilmiştir. Bu yıllarda debit kartların kullanımı artmış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Böylece dijital olarak ödemeleri kabul etmek kolaylaşmıştır.
- Türkiye'de ilk kez para çekme makinası (ATM) cihazı 1982 yılında T. İş Bankası tarafından Bankamatik adıyla müşterilerinin hizmetine sunulmuştur.
- Michael Aldrich isimli bir İngiliz mucit ve girişimci, 1979 yılında iş yerleri ve tüketiciler ya da şirketler arasında çevrimiçi işlem yapmalarını sağlayarak online ticaretin mucidi olmuştur ve bu gelişme E-ticaret'in ilk adımı olarak kabul edilmektedir. 1980'li yıllarda ise dijital ödemelerin güvenlik konularında önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Sahteciliği önlemek için Kredi kartlarında hologram teknolojisi bu dönemlerde kullanılmaya başlamıştır.
- Türkiye'de internet bankacılığı ürününü ilk defa müşterilerinin hizmetine 1997 yılında T. İş Bankası A.Ş. sunmuştur ve ardından hızla diğer bankalarda bu ürünü müşterilerinin kullanımına açmışlardır.
- Son 20 yılda mobil telefonların akıllı telefonlara dönüşmesi, tabletlerin yaygınlaşması ve telekomünikasyon alt yapılarındaki sürekli iyileştirmeler ve gelişmeler sayesinde her iki cihaz türünün kesintisiz internet ağlarına bağlı kalabilmesini sağlamıştır. Bu sayede mobil bankacılık uygulamasının kullanımı artmış ve dijital bankacılığın en önemli ve merkezi ürünü haline gelmiştir. Günümüzde mobil bankacılıktan yapılan işlem sayıları internet bankacılığından yapılan işlem sayılarına çok daha fazla olması bunun en önemli göstergesi olmuştur.
- Bankalar arası para transferi yapılmasına imkan tanıyan EFT sistemi TC Merkez Bankası tarafından 1992 yılında hizmete sunulmuştur.

- Fonların Anlık ve Sürekli Transferi (FAST) sistemi 2021 tarihinde müşterilerin hizmetine arz edilmiştir.
- Bütün bu gelişmeler sayesinde günümüzde artık dijital kanallar üzerinden neredeyse tüm bankacılık ve finans hizmetleri yapılabilir hale gelmiştir.

3.3. Dijitalleşmenin Bankacılık Sektörüne Etkisi

Bankacılık sektörü Türkiye’de dijital dönüşüm sürecine diğer sektörlerle göre daha önce başlamıştır. Özellikle dijital kanalları müşterilerinin hizmetine sunan bankalar rekabette avantaj elde etmişlerdir. Dijital kanalların (internet bankacılığı web sitesi, mobil bankacılık, cüzdan uygulamaları v.b.) mevduat ve kredi gelirleri içindeki payına bakıldığında 2015 de %11-20 arasında iken 2019 yılında %30’un üzerinde olduğu ifade edilmektedir (TÜSİAD, 2016, s.42). Türkiye Bankalar Birliği (TBB) raporuna göre dijital bankacılıktaki müşteri sayısı Mart 2017’de 27,5 milyon iken Aralık 2021 itibariyle 74,5 milyona ulaşmıştır. (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Erişim Tarihi: 07.05.2022)

Günümüzde ise bankaların dijital kanallarından yapılan işlemlerin tüm kanallardan yapılan işlemlere oradan %50 den fazla olmaktadır. Dolayısıyla müşterilerine ve paydaşlarına açık, basit ve net dijital deneyimler sunabilen bankacılık sektöründeki örgütler, karlılık ve verimliliklerini artırmakta ve müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Türkiye’de bankacılık sektöründe dijital deneyimlerde oldukça başarılı olan Türkiye İş Bankası ve Türkiye Garanti Bankası’nı örnek verebiliriz. Adı geçen iki banka Türkiye’de aktif büyüklük ve karlılık kriterleri baz alındığında en büyük iki özel banka olarak listenin en tepesinde yer almaktadır.

TÜSİAD tarafından bankacılıkta dijital dönüşüm süreçlerini tetikleyen faktörler ve bu faktörlerin dijital dönüşüme yüzdesel olarak etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda %36 ile en çok rekabet avantajı dönüşüme etki etmektedir. Bu faktörü sırasıyla %20 oranında verimlilik artışı, %18 ile müşteri beklentilerine cevap verebilme ve %16 ile karlılık etkilemektedir (Tüsiad, 2016, s.45).

Yine TÜSİAD tarafında yapılan bir araştırmada ise bankacılık sektörünü etkileyen dış çevre faktörleri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda ilk üç sırayı %26 ile makroekonomik faktörler, %19 ile mevzuat ile ilgili yapılan düzenlemeler ve yine

%19 ile dijital teknolojideki gelişmeler yer almaktadır (Tüsiad, 2016, s.45). Araştırmadan görüleceği üzere dijital teknolojideki gelişmelerin bankacılık sektörü üzerindeki etkisi azımsanmayacak bir orandadır. Dolayısıyla bu faktörü göz ardı eden ya da yeterince hızlı dijital olgunluk düzeyine ulaşamayan bankaların rakipleri ile rekabette dezavantajlı duruma düşeceği yadsınamaz bir gerçektir.

Son yıllarda internet teknolojilerinin altyapısındaki gelişme ve iyileştirmeler, cep telefonları ve tabletlerin oldukça yaygınlaşması ile birlikte bankaların halihazırda şubeler aracılığı ile müşterilerinde sunduğu finansal hizmetlerin, dijital kanallar üzerinden müşterilerin hizmetine sunulmasını süratle artırdı. Bankacılık sektörü bugün artık dijital bankacılık konusunda açık, net ve çok iyi şekilde tanımlanmış dijital stratejilere sahip olmaktadır. Bankaların, hızlı gelişen ve artan teknolojik imkanları da kullanarak dijital kanallar üzerinden geliştirdikleri ve sundukları oldukça geniş bir hizmet ve ürün çeşitliliğine sahip olduğu görülmektedir. Dijitalleşme sürecinde bankalar, müşterilerden gelen geri bildirimlere göre müşterilerin talep ve beklentileri dikkate alarak ürün ve hizmet geliştirmekte ve mevcut ürün ve hizmetlerinde iyileştirmelere gitmektedir (TBB, 2022, s.1).

Dijitalleşme sürecinde başarılı olmak isteyen, bankacılık alanında faaliyet gösteren örgütlerin belirleyecekleri dijital stratejilerin açık ve uygulanabilir, yani net olması gerekmektedir. Dijital stratejilerin uygulanabilir ve başarılı olması için (Tusiad, 2016, s.46);

- Net ve anlaşılır bir dijital strateji planının olması,
- Yetkin insan kaynağı yeteneklerinin sağlanması ve kuruma kazandırılması,
- Liderlerin dijital dönüşüme yeteneklerinin olması ve dönüşümü desteklemesi

gerekmektedir.

3.4. Dijital Bankacılık Uygulamaları

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve dijitalleşme sürecinin ürünleri olarak bankacılık sektöründe otomatik para çekme makinası (ATM), satış noktası terminali (POS), kiosk ve telefon bankacılığı, internet bankacılığı ve mobil bankacılık gibi dijitalleşmenin ürünleri bankaların ve müşterilerinin hizmetine sunulmuştur. Bu ürünler bankacılıkta dijital kanallar olarak adlandırılmaktadır. Dijital kanallardan

zaman ve mekan bağımsız 7/24 işlem yapılabilmesi bankalara hem müşteri memnuniyeti sağlarken hem de maliyet ve giderlerin azalması ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

3.4.1. Otomatik Para Çekme Makinası

Türkiye’de ilk olarak 1982 yılında T.İş Bankası tarafından hizmete sunulan otomatik para çekme makinası (ATM) dijital bankacılık sürecinde ilk kullanılan kanallardan biri olmuştur. ATM sayesinde banka müşterileri şubelere gitmeden ve bir görevli tarafından işlem yapılmasını beklemeden, ATM üzerinden para çekebilmektedir. Başlarda sadece manyetik kartlarla işlem yapılabilirken, zaman içinde kart gerekmeden, hatta mobil telefonlarla ve karekod (QR Code) ile de işlem yapılabilir.

ATM’nin ilk hizmete sunulduğu zaman sadece para çekme işlemi hizmeti sunulmuştur. Teknolojik gelişmelere paralel olarak zaman için para yatırma, Havale/EFT, fatura ödeme gibi birçok bankacılık işlemi müşterilerin hizmetine sunuldu (Singh, Chhatwal, Yahyabhoy ve Heng, 2002, s.1532). Hatta firmalar çalışanlarının maaşlarını bankalara yatırmak suretiyle çalışanların diledikleri zaman ATM’ler alabilme imkanı sağlandı. Bu sayede, müşterilerin pek çok işlemini ATM’lerden yapması sağlanarak şubelerde gereksiz yoğunlukların önüne geçildi. Dolayısıyla şubelerde operasyonel maliyetler düştü ve verimlilik arttı. Günümüzde ATM’lerden neredeyse bütün bankacılık işlemleri yapılabilir.

Ödeme sistemlerindeki mesajlaşma standartları ve ağ protokolleri yardımıyla ATM’ler ortak kullanılabilir hale gelmiştir (Ratings, 2002, s.12). Türkiye’de son yıllarda ATM’lerin ortak kullanımları yaygınlaşmıştır. Bu sayede ortaklık yapan bankaların müşterilerine daha çok ATM’lerden işlem yapabilme imkanı sunulmaktadır. Bu da müşteri memnuniyeti artışı sağlayan önemli bir dijital gelişme olarak nitelendirilebilir.

3.4.2. Telefon Bankacılığı

Müşterilerin bankacılık işlemlerini telefon aracılığıyla gerçekleştirmesine, telefon bankacılığı ismi verilmektedir. Bir başka ifadeyle, telefon bankacılığı, banka

müşterilerinin bir sisteme bağlı telefon veya mobil telefon numaralarını arayarak, uzaktan bankacılık işlemlerini yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ejike, 2019: 43).

Müşteriler telefon aracılığı ile bankacılık işlemlerini 2 farklı yolla yapabilmektedir. Birinci yol telefon bankacılığına uygun geliştirilmiş yazılımlar ile işlemlerini karşılarında bir operatör olmadan ve tamamen yazılımların yönlendirmesi ile 7/24 gerçekleştirebilmektedir. Diğer alternatif ise müşterilerin çağrılarını operatörler tarafından karşılanması ve bu operatörlerin müşterinin taleplerine yardımcı olarak, işlemlerini onun adına yerine getirmesi üzerine tasarlanmış bir yöntemdir. Bu sayede müşteriler, karmaşık işlemlerini operatörler vasıtasıyla güvenli olarak yapabilmektedir (Klomsiri, 2011, s.45). Bu alternatifte operatörler yine bankacılık işlemlerine özel hazırlanmış yazılımları kullanmaktadır.

3.4.3. İnternet Bankacılığı

İnternet'in son 30-40 yıl içinde, tüm dünyada hızla kullanımı arttığı görülmektedir. İnternet tüm işyerlerinde kullanıldığı gibi, artık neredeyse tüm evlerde de kullanılmaya başlamıştır. Özellikle internet teknolojileri için kullanılan alt yapının ve iletişim protokollerimin sürekli gelişmesi ile birlikte bankacılık sektörü bu gelişmelerden en önce faydalanan sektör olmuştur. İnternet üzerinden güvenli şekilde bankacılık işlemleri yapılabilmesi için ürün geliştiren bankalar müşterilerine zaman ve mekan bağımsız bankacılık hizmetini sunmaktadırlar. Klasik bankacılık hizmetleri gibi, internet bankacılığı üzerinden havale/eft, fatura ödeme, vergi ödeme, çek/senet işlemleri, kredi başvuru, takip ve tahsilat işlemleri gibi neredeyse tüm işlemler yapılabilir (Klomsiri, 2011, s.42).

Klasik banka şubeleri ile kıyaslandığında, internet bankacılığı zaman ve mekan bağımsız güvenli, hızlı ve kesintisiz işlem yapabilme imkanı ile tercih edilen işlem kanallarından birisi olmuştur. Aynı zamanda en ucuz dağıtım kanallarından bir olduğu için de internet bankacılığı kullanımını hizmete sunmak önemlidir (Al-Weshah, 2013, s.3). Dolayısıyla işlemlerini internet bankacılığı üzerinden gerçekleştiren müşteriler, şubelere gitmek ve orada işlemlerinin yapılması için sıra beklemekten muaf olarak zamandan tasarruf sağlamaktadır.

3.4.4. Mobil Bankacılık

Telekomünikasyon alanında baş döndürücü gelişmelerle birlikte özellikle GSM alanında yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak, cep telefonları akıllı cihazlar olarak günümüzde neredeyse tüm insanların cebine girmektedir. Cep telefonları kişisel bilgisayar fonksiyonları ile donatıldığı için kullanımı ve satın alınması bir hayli artmıştır (Chang, 2015, s.678). Dolayısıyla mobil cihazlar ile uyumlu ürünler geliştirerek cep telefonu veya tabletler aracılığıyla müşterilerinin kullanımına sunan bankalar eşsiz bir rekabet gücüne sahip olmaktadır.

Cep telefonu veya tablet cihazlar üzerinden yapılan bankacılık işlemlerine Mobil bankacılık denmektedir. Mobil bankacılığın rekabet avantajı getirmesinin nedeni zaman ve mekan bağımsız neredeyse tüm bankacılık işlemlerinin yapılabilmesidir. Müşteriler cep telefonlarını sadece iletişim için değil, aynı zamanda bankacılık işlemlerini yapmak içinde kullanmaktadır (Sadiku, Tembely, Musa ve Momoh, 2017, s.75).

Neredeyse tüm cep telefonlarının birer akıllı cihaz dönüşmesi ve internetin olduğu her yerden zaman ve mekan bağımsız bankacılık işlemleri yapabilmesi nedeniyle en çok kullanılan dijital kanallardan birisi haline gelmiştir. Akıllı cep telefonlarının kolay taşınması, ölçülerinin diğer cihazlara çok daha küçük olması tercihi artıran en önemli etkenlerden biridir (Tekin, 2019, s.31). Son yıllarda mobil bankacılık üzerinden yapılan işlem sayıları, internet bankacılığı üzerinden yapılan işlem sayılarından oldukça fazla olduğu görülmektedir (Tablo 8). Dolayısıyla mobil bankacılık kanalına yatırım yapan bankalar hem rekabet avantajı sağlamışlar hem de müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati elde etmişlerdir.

Tablo 8. İnternet Bankacılığı ve Mobil Bankacılık Karşılaştırması

Aralık 2021 Tarihi İtibariyle			
	Finansal İşlem Adeti (milyon)	Finansal İşlem Hacmi (milyar TL)	Aktif Müşteri Sayısı (bin kişi)
İnternet Bankacılığı	123	2.995	11.197
Mobil Bankacılık	1.277	5,883	75.168

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği. 2022. “İstatistiki Bilgiler.” Erişim Adresi:

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>.

3.5. Bankacılık Sektöründe Dijitalleşmenin Avantajları ve Dezavantajları

Dijital teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak tüm sektörlerde bu dönüşümün etkileri görülmektedir. Bankacılık sektörü de dijital gelişim ve dönüşümlerden etkilenmektedir. Dijital teknolojilerdeki çok hızlı yaşanan gelişmeler bankacılık sektöründe pek çok fırsat yaratmaktadır. Bu bölümde bankacılık sektöründe dijitalleşmenin avantajları ve dezavantajlarına değinilmektedir.

3.5.1. Avantajları

Bankacılık sektöründeki dijital dönüşüm sayesinde müşteriler işlemlerini şubelerden ziyade dijital platformlarda yapmaya başlamışlardır (Tekin, 2019, s.34). Bu nedenle banka şubelerindeki bazı dönüşümlerde de kaçınılmaz hale gelmiştir. Artık banka şubeleri, operasyon işlemlerini yapan personelden daha çok, müşteri temsilcileri, satış ve pazarlama faaliyetini yürüten, daha az ama daha nitelikli personellerden teşkil etmektedir. Şubelerde çalışan nitelikli insan kaynağı sayesinde müşteri sayılarında artış kaydetmektedir. Yapılan müşteri ziyaretleri ile yeni müşteriler bankaya kazandırılmaktadır. Aynı zamanda mevcut müşteriler ziyaret edilerek bankacılık deneyimlerinde yaşadığı sorunlar yerinde çözümlenmektedir. Bu sayede müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati sağlanmaktadır (Chang, 2015, s.3).

Dijital uygulamaların bir başka avantajı ise dijital uygulamalar sayesinde şube ve merkezlerde yaşanan yoğunluk minimum düzeye inmiştir. Özellikle fatura ödeme işlemleri, maaş ödeme işlemleri gibi işlemler internet bankacılığı, mobil bankacılık veya ATM gibi şubesiz kanallardan ödenebildiği için, bu işlemleri yapacak kişilerin şubelerde yoğunluk oluşturmalarının önüne geçilmiştir. Böylece şubelerde çalışan kişiler gerçek bankacılık işlemleri konusunda müşterilerine daha kaliteli hizmetler sunabilmektedir.

Son yıllarda yaşanan COVID-19 pandemi sürecinde dijitalleşme, bankacılık sektörüne birçok avantaj sağlamıştır. Bunlardan birisi hiç müşteri olmayan kişilerin şubelere gitmeden dijital kanallar üzerinden chipli kimlik kartlarını okuma ve yüz tanıma teknolojilerinin birlikte kullanılması sayesinde anında müşteri yapılabilmektedir. Bu teknolojileri hemen müşterilerinin hizmetine sunan bankalar, diğer bankalar göre pandemi sürecinde daha fazla müşteri kazanmışlardır. Bununla birlikte mevcut müşterilerine de hiç şubelere gitmeden, dijital kanallar üzerinden

deneyimler yaşatarak pandemi sürecinde hem çalışanların hem de müşterilerin risklerden korunması sağlanmaktadır.

3.5.2. Dezavantajları

Dijital dönüşümler sayesinde, operasyonel süreçlerin azalmasından dolayı şubelerde istihdam edilen insan kaynağı sayısında tasarrufa gidilmektedir. Bu nedenle bazı çalışanların işlerine son verilmektedir. Dijital dönüşüm süreci işsiz insan sayısını artırmakta ve ekonomiye olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Dijital bankacılıkta müşteri ile bire bir iletişim olmamaktadır. Bazı müşteriler işlemlerini bire bir ve yüz yüze yapmayı tercih etmektedir (Demirel, 2021, s.54). Özellikle, nispeten yaşlı müşteriler internet üzerinden yapılan işlemlere güven duymamakta ve mutlaka işlemlerini şubede yapmak istemektedirler.

Dijital bankacılıkta siber güvenlik açıklarının olmasından endişe eden müşteriler de işlemlerinin yüz yüze yapmayı tercih etmektedirler. Özellikle, dijital işlemlerde oluşabilecek teknik hataların, internet şubesinde ve mobil şubedeki yönlendirmelerle çözümlenememesi de insanları şubelerden işlem yapmaya yönlendirmektedir (Vural, 2019, s.12)

Klasik şube uygulamaları arasında yer alan ve müşterilere hediye, promosyon gibi uygulamalar yoluyla sadakatlarını artıran araçlar dijital bankacılıkta kullanılamamaktadır (Vural, 2019, s.12). Ayrıca müşteriler yüz yüze iletişim içinde banka yetkililerinden yatırım tavsiyeleri ve danışmanlık hizmetleri almaktadır. Dijital bankacılıkta bu imkan çok kısıtlı olarak sunulmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMLARININ BİRBİRLERİYLE OLAN İLİŞKİLERİ

Örgüt Kültürü, Dijitalleşme Ve Örgütsel Çeviklik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri literatürden taranarak bu bölümde anlatımı yapılmaktadır. Modelin değişkenleri arasındaki ilişkiler. her bir bölümün altında ayrıca tablo halinde sunulmaktadır.

4.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Basri (2019) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında ilişki araştırılmış ve çalışmanın sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptanmıştır (Tablo 9). Cicerale (2019), “Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri” isimli araştırmasında günümüz iş dünyasında örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve çevik yaklaşımların örgütün bir parçası olabilmesi için, örgüt kültürünün uygun bir altyapıya sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Filipe, Roldan ve Rodriguez (2014) tarafından Cameron ve Quinn’in örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmış ve çalışmanın sonunda Adhokrasi, Klan ve Hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır.

Mokaddem ve Ohmen (2018) örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmış ve çalışmanın sonunda, örgüt kültürünün örgütsel çevikliğin elde edilmesinde pozitif katkısı olduğu tespit edilmiştir. Fahami, Pordanjani, Mahmoudi ve Montazer-Al-Zohour (2017) bankacılık sektöründe örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonucu olarak olumlu örgüt kültürünün, örgütlerin çeviklik kazanmalarını kolaylaştırdıklarını belirlemişlerdir. Bankalar arası rekabette, örgüt yapısında ve çalışanlar arasında çeviklik ve çeviklik kültürü kazandırılmalıdır. Örgüt yapılarına uygun bir örgüt kültürü seçilerek örgütte çeviklik kültürü oluşturabilmektedir.

Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik hakkındaki kavramsal olarak oluşturulan teorik model geliştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif

yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda liderlerin çevik bir örgüt yapısı oluşturabilmesi için örgüt kültürlerini de buna uyumlu hale getirmede önemli bir rolü var.

Strode, Huff ve Tretiakov (2009) tarafından yapılan araştırmada ise örgüt kültürünün çevik yöntem kullanımına etkisi olan etkenlerin tespitine çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çevikliğe etkisi olan aşağıdaki etkenler belirlenmiştir;

- Öğrenmeye ve geribildirime önem verilmesi,
- Örgütteki iletişimin iş birliğine açık bir rekabet içeren ve güven verici şekilde olması
- Ekip çalışmasına önem verilmesi,
- Örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi destekliyor olması,
- Proje yöneticilerinin aynı zamanda bir fasilitatör olması,
- İş ortamının bireyleri güçlendiriyor olması,
- İşbirlikçi liderlerin olması,
- Örgütün yüz yüze ve resmi olmayan iletişime açık olabilmesi.

Khalid, Madhakomala ve Purwana (2020) tarafından yapılan bir araştırmada örgüt kültürünün, örgütsel çevikliği elde etmek için önemli bir bileşen olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çevikliği elde etme noktasında, pozitif etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Goncalves, Bergquist, Bunk, Alänge (2020) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde örgüt kültürünün örgütsel çevikliği nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise Adhokrasi ve Klan kültürleri, mevcut ve entegre halleriyle örgütsel çevikliği pozitif etkilemektedir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Araştırmacılar	Yıl	Araştırmanın Konusu	Sonuçlar
Basri, S., Zorlu, K.	2018	Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	Örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptanmıştır.
Ciceralli, E.E.	2019	Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri-Günümüz iş dünyasında örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki	Çevik yaklaşımların örgütün bir parçası olabilmesi için örgüt kültürünün uygun bir altyapıya sahip olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.
Fahami, v.d.	2017	Ziraat bankasında örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin incelenmesi	Olumlu örgüt kültürü çeviklik kazanmanın yolunu kolaylaştırabilir. Bankalar arası rekabette, örgüt yapısında ve çalışanlar arasında çeviklik ve çeviklik kültürünü oluşturmali ve örgüt yapılarına orantılı bir örgüt kültürü seçerek örgütte çeviklik kültürünü oluşturabilmektedirler.
Cameron, K.S., Quinn, R.E.	1999	Örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik hakkındaki kavramsal olarak oluşturulan teorik model.	Adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda liderlerin çevik bir örgüt yapısı oluşturabilmesi için örgüt kültürünü de buna uyumlu hale getirmede önemli bir rolü var.
Strode D., Huff S., Tretiakov, A.	2009	Örgüt kültürünün çevik yöntem kullanımına etkisi olan etkenlerin tespiti	Araştırmanın sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çevikliğe etkisi olan aşağıdaki etkenler belirlenmiştir; (1) öğrenmeye ve geribildirmeye önem vermek, (2) örgütteki iletişimin işbirliğine açık bir rekabet içeren ve güven verici şekilde olması, (3) ekip çalışmasına önem verilmesi, (4) örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi destekliyor olması, (5) proje yöneticilerinin aynı zamanda bir fasilitatör olması, (6) iş ortamının bireyleri güçlendiriyor olması, (7) işbirlikçi liderlerin olması, (8) örgütün yüz yüze ve resmi olmayan iletişime açık olabilmesi
Felipe, C., Roldán, J.,Leal-Rodríguez, A.	2014	Örgütsel çevikliğin elde edilmesinde örgüt kültürünün etkisine araştırılmıştır.	Örgütsel çevikliğin elde edilmesinde örgüt kültür modelinin klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört tipolojisinden faydalanılmıştır. Liderlerin örgütsel çevikliği elde etmede örgüt kültürünü bu amaca uyumlu hale getirmelerinin mutlaka öğrenilmesine vurgu yapılmıştır.
Mokaddem, A.B.S., Othmen H.B.	2019	Örgüt kültürü, örgütsel çevikliğin bir belirleyicisi midir sorusuna cevap aranmıştır.	Araştırmanın sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Khalid, Z., Madhakomala, R., Purwana, D.	2020	Örgüt kültürünün örgütsel çevikliği elde etmek için önemli bir bileşen olup olmadığı araştırılmıştır.	Araştırmanın sonucunda örgüt kültürünün örgütsel çevikliği elde etme noktasında pozitif etkisi olduğu kanıtlanmıştır.
Goncalves, D., Bergquits, M., Bunk, R., Alange, S.	2020	Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde örgüt kültürünün örgütsel çevikliği nasıl etkilediği araştırılmıştır.	Adhokrasi ve Klan kültürleri mevcut ve entegre halleriyle örgütsel çevikliği pozitif etkilemektedir.

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından literatür taraması ile hazırlanmıştır.

4.2. Örgüt Kültürünün Dijitalleşme Üzerindeki Etkisi

Coşar (2020) tarafından yapılan araştırmada ise dijitalleşme ile örgüt kültürü arasında ilişkiyi araştırmış ve dijitalleşmenin sadece teknolojik bir gelişme olmadığı ve örgüt kültürünün de dijitalleşme üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Tablo 10). Katı örgüt kültürüne sahip bir işletme dijital olgunluk düzeyine ulaşmada sorun yaşarken, değişime açık kültür yapıları olan işletmeler dijitalleşme sürecinde avantajlı hale gelmektedir. Prakasa, Raharjo ve Wiratama (2019) tarafından yapılan araştırmada, örgüt kültürünün dijital olgunluk üzerindeki etkisi araştırılmış ve yapılan çalışmada, örgüt kültürünün dijital olgunluğu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Borcan (2021) yaptığı çalışmada, geleneksel bir organizasyonun dijital dönüşüm sürecinde dinamik yetenekler, iş modeli ve organizasyon kültürünün nasıl bir rol oynadığı araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün dijital dönüşümü kolaylaştırabilen veya zorlaştırabilen bir unsur olduğu tanımlanmıştır. Örgüt yönetimi etkin bir rol üstlenerek dijital dönüşüm sürecinde hedefleri ve ilerlemeleri destekleyerek örgüt kültürünün şekillenmesine katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Simić ve Matović (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerde dijital olgunluğunun bir faktörü olarak örgüt kültürünün etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, örgüt kültürünün dijitalleşme ve dijital olgunluk üzerinde çok büyük etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Esnek, yenilikçi, pozitif ve sağlıklı bir dijital organizasyon kültürü yaratmak günümüz yöneticilerinin temel önceliklerinden biri olması gerektiği belirlenmiştir.

Kane, Palmer ve Phillips (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgütlerin değişen dünyaya adapte olabilmeleri için, dijital olgunlaşmayı başarmaları araştırılmıştır. Dijital olarak olgunlaşan işletmelerin, aşağıdaki özelliklerden oluşan farklı bir örgüt kültürü vardır.

1) Yeni girişimleri denemenin doğal bir parçası olarak, başarısızlık riskini kabul eder.

2) Hızla değişen pazarlara yanıt olarak, çevikliği artırmak için girişimleri aktif olarak uygular.

3) Sürekli örgütsel öğrenmenin bir aracı olarak, deneylere ve testlere değer verir ve onları teşvik eder.

4) Kültür ve işletme modelinin bir parçası olarak, ekipler ve bölümler arasındaki iş birliğini tanır ve ödüllendirir.

5) Dijital işi uygulamak için çapraz işlevli proje ekiplerinden oluşan organizasyon yapıları bu tür örgütlerde giderek daha fazla görünmektedir.

Hie (2019) tarafından yapılan çalışmada, bankacılık sektöründe örgüt kültürünün dijital olgunluk üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, bankacılıkta örgüt kültürü, dijital olgunluk üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, örgüt kültüründeki yüksek dönüşümün, dijital olgunluğu iyileştirebileceğini göstermektedir. Dönüşen örgüt kültürünü en güçlü şekilde yansıtan boyut: Tüm seviyelerle iletişim kurma boyutları ve Dijital olgunluğu yansıtan en güçlü boyutlar: Yeni dijital teknolojiler ile performans iyileştirme ve operasyonel mükemmellik elde edilmesidir.

Hartl ve Hess (2017) tarafında yapılan çalışmada ise, dijital dönüşümün başarılı olması için gerekli olan kritik örgüt kültür değerlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın sonucu, başarılı bir dijital dönüşüm için ideal olan tek bir kültür türünün olmadığını, hedeflenen örgüt kültürünün Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelindeki hem klan hem de adhokrasi kültürel değerlerini içermesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 10. Örgüt Kültürü ile Dijitalleşme Arasındaki İlişki

Araştırmacılar	Yıl	Araştırmanın Konusu	Sonuçlar
Coşar, B.	2020	Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi	Dijitalleşmenin sadece teknolojik bir gelişme olmadığı ve örgüt kültürünün de dijitalleşme üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Prakasa, Y., Raharjo, K., Wiratama, I.D.	2021	Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik ile dijital olgunluk arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık rolü araştırılmıştır.	Araştırmada, örgüt kültürünün dijital olgunluk üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Borcan, I.	2021	Geleneksel bir organizasyonun dijital dönüşüm sürecinde dinamik yetenekler, iş modeli ve organizasyon kültürünün nasıl bir rol oynadığı araştırılmıştır.	Örgüt kültürü, dijital dönüşümü kolaylaştırabilen veya zorlaştırabilen bir unsurdur. Örgüt yönetimi etkin bir rol üstlenerek dijital dönüşüm sürecinde hedefleri ve ilerlemeleri destekleyecek örgüt kültürünün şekillenmesine katkıda bulunur.
Goncalves, D., Bergquits, M., Bunk, R., Alange, S.	2020	Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelinde örgüt kültürünün dijital inovasyon kabiliyetini nasıl etkilediği araştırılmıştır.	Araştırmanın sonucunda; - Hiyerarşi ve Pazar(piyasa) kültür karışımının dijital inovasyon kabiliyetinin olumsuz yönde etkilediği, - Adhokrazi ve Klan kültürlerinin ise dijital inovasyon kabiliyetini desteklediği tespit edilmiştir.
Simic, I., Matovic, M.M	2018	Bu çalışmada, örgütlerde dijital olgunluğunun bir faktörü olarak örgüt kültürünün etkisi araştırılmıştır.	Araştırmada, örgüt kültürünün dijitalleşme ve dijital olgunluk üzerinde çok büyük etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Esnek, yenilikçi, pozitif ve sağlıklı bir dijital organizasyon kültürü yaratmak günümüz yöneticilerinin temel önceliklerinden biri olmalıdır.
Kane, G.C, Kiron, D., Palmer, D., Buckley, N., Philips, A.N.	2017	Bu çalışmada, örgütlerin değişen dünyaya adapte olabilmeleri için dijital olgunlaşmayı başarmaları araştırılmıştır.	Dijital olarak olgunlaşan işletmelerin aşağıdaki özelliklerden oluşan farklı bir örgüt kültürü vardır. 1)Yeni girişimleri denemenin doğal bir parçası olarak başarısızlık riskini kabul eder. 2) Hızla değişen pazarlara yanıt olarak çevikliği artırmak için girişimleri aktif olarak uygular. 3) Sürekli organizasyonel öğrenmenin bir aracı olarak deneylere ve testlere değer verir ve onları teşvik eder. 4) Kültür ve işletme modelinin bir parçası olarak ekipler ve bölümler arasındaki işbirliğini tanıır ve ödüllendirir.

			5) Dijital işi uygulamak için çapraz işlevli proje ekiplerinden oluşan organizasyon yapıları bu tür örgütlerde giderek daha fazla görülmektedir.
Hie, B.P.	2019	Bu çalışmada bankacılık sektöründe örgüt kültürünün dijital olgunluk üzerinde bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.	Bankacılıkta örgüt kültürü, dijital olgunluk üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, örgüt kültüründeki yüksek dönüşümün dijital olgunluğu iyileştirebileceğini göstermektedir. Dönüşen örgüt kültürünü en güçlü şekilde yansıtan boyut: Tüm seviyelerle iletişim kurma boyutları Dijital olgunluğu yansıtan en güçlü boyutlar: Yeni dijital teknolojiler ile performans iyileştirme ve operasyonel mükemmellik elde edilmesidir.
Hartl, E., Hess, T.	2017	Bu çalışmada dijital dönüşümün başarılı olması için gerekli olan kritik örgüt kültür değerlerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.	Araştırmamızın sonucu, başarılı bir dijital dönüşüm için ideal olan tek bir kültür türünün olmadığını, hedeflenen örgüt kültürünün Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelindeki hem klan hem de adhokrası kültürel değerlerini içermesi gerektiğini göstermektedir.
Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., Alfonso-Ruiz, F. J.	2020	Bu çalışmada, dijital teknolojiler ve firma performansı arasındaki ilişkide dijital organizasyon kültürünün rolü araştırılmıştır.	Araştırmamızın sonucunda dijital örgüt kültürünün örgütün dijitalleşmesi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda dijital örgüt kültürünün dijital teknolojilerin değer gelişimi ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu da tespit edilmiştir.

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından literatür taraması ile hazırlanmıştır.

4.3. Dijitalleşmenin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

İmamoğlu, Ince ve Türkcan (2021) “Endüstri 4.0 Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi” isimli araştırmasında Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çevikliği geliştirmedeki rolü üzerindeki etkisi ve önemini detaylı olarak araştırmıştır. İşletmelerin çevresel tehdit ve değişimleri algılaması ve fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanarak, sürdürülebilir rekabet sağlaması ve değişimlere hızlı tepki verebilmesi için gerekli olan örgütsel çevikliğin kazanımında dijitalleşmenin etkili olduğu görülmüştür. Filipe vd. (2017) dijital yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmış ve çalışmada dijital yeteneklerin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 11).

Lu ve Ramamurthy (2011) yaptıkları çalışmada dijitalleşme yeteneği ve örgütsel çeviklik arasındaki bağlantıyı anlama konusunu araştırmışlardır. Çalışmada, dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çevikliğe ulaşmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ciampi v.d. (2021) dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye odaklanan literatürün, sistematik bir incelemesini yapmışlardır. Araştırma, dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra, çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa ve Rahayu (2021) yaptıkları çalışmada, dijital teknolojiyi kullanma becerilerinin örgütsel çevikliğin artması üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucu olarak dijital beceri ile örgütsel çeviklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Filipe v.d. (2020) yaptıkları çalışmada, özellikle örgütsel çevikliğin, firma performansını etkileyen dijital yetenekleri tarafından etkinleştirilen daha üst düzey bir yetenek olması araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, dijital yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, yüksek teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketler için orta teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

Chakravarty, Grewal ve Sambamurthy (2013) yaptıkları çalışmada, dijital yetkinliklerin, örgütsel çevikliği ve firma performansını nasıl şekillendirdiği araştırılmıştır. Dijital yetkinliklerin artması örgütsel çevikliği de artırmaktadır, yani dijital yeterlilikler örgütsel çevikliği inşa etmektedir. Mao, Liu ve Zhang (2015)

yaptıkları çalışmada, dijitalleşme yeteneklerinin ve bilgi yeteneklerinin, bağlamsal faktörlerin varlığında, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda, dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi oldu tespit edilmiştir. Ravichandran (2018) gerçekleştirdiği çalışma ile örgütsel çevikliğin iki temel öncülü, yani bir firmanın dijital yetkinliği ve inovasyon kapasitesini ve bunların çeviklik üzerindeki bağımsız ve ortak etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, dijital platform yeteneğinin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Yang Chen, Wang, Nevo, Jin, Wang ve Chow (2013) yaptıkları çalışmada, dijitalleşme yeteneğinin kurumsal performans üzerindeki pozitif etkilerindeki örgütsel çevikliğin rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda, dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Eryılmaz (2020) tarafından yapılan çalışmada, dijitalleşmenin örgütsel ardıllar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel ardıllardan biri olan örgüt çevikliğe dijitalleşmenin etkisi de araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Araştırmanın sonucunda, dijitalleşme düzeyi arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığı gözlemlenmiştir.

Tablo 11. Dijitalleşme ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Araştırmacılar	Yıl	Araştırmanın Konusu	Sonuçlar
İmamoğlu, S.E., İnce, H., Türkcan, H.	2020	Endüstri 4.0 Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	Araştırmanın sonucunda örgütsel çevikliğin kazanımında dijitalleşmenin etkili olduğu görülmüştür.
Filipe, C.M., Roldan, J.L., Leal-Rodríguez, A.L.	2017	Dijital Yeteneklerin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	Araştırmanın sonucunda dijital yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Lu, Y., K.(Ram) Ramamurthy	2011	Dijitalleşme Yeteneği ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki Bağlantıyı Anlamak	Araştırmada dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çevikliğe ulaşmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., Meli, F.	2021	Dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye odaklanan literatürün sistematik bir incelemesi	Araştırma, dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.
Rozak, H.A., Adhlatma, A., Fachrunnisa, O., Rahayu, T.	2021	Dijital teknolojiyi kullanma becerilerinin örgütsel çevikliğin artması üzerindeki etkisi	Dijital beceri ile örgütsel çeviklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.
Felipe, C.M., Leidner, D.E., Roldan, J.L., Leal-Rodríguez, A.L.	2020	Özellikle örgütsel çevikliğin, firma performansını etkileyen dijital yetenekleri tarafından etkinleştirilen daha üst düzey bir yetenek olması araştırılmıştır.	Dijital yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, yüksek teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketler için orta teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.
Chakravarty, A., Grewal, R., Sambamurthy, V.	2013	Bu çalışmada, dijital yetkinliklerin örgütsel çevikliği ve firma performansını nasıl şekillendirdiği araştırılmıştır.	Dijital yetkinliklerin artması örgütsel çevikliği de artırmaktadır, yani dijital yeterlilikler örgütsel çevikliği inşa etmektedir.
Mao, H., Liu, S., Zhang, J.	2015	Bu çalışmada dijitalleşme yeteneklerinin ve bilgi yeteneklerinin, bağlamsal faktörlerin varlığında örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi araştırılmıştır.	Araştırmanın sonucunda, dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi oldu tespit edilmiştir.
Ravichandran, T.	2018	Bu çalışma, örgütsel çevikliğin iki temel öncülü, yani bir firmanın dijital yetkinliği ve inovasyon kapasitesini ve bunların çeviklik üzerindeki bağımsız ve ortak etkilerini incelemektedir.	Dijital platform yeteneği, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
Yang Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., Chow, W.S.	2013	Dijitalleşme yeteneğinin kurumsal performans üzerindeki pozitif etkilerindeki örgütsel çevikliğin rolü araştırılmıştır.	Dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
Eryılmaz, M.	2020	Bu çalışmada, dijitalleşmenin örgütsel ardılları üzerine araştırma yapılmıştır. Örgütsel ardıllarından biri olan örgütsel çevikliği dijitalleşmenin etkileyip etkilemediği de araştırılan noktalardan biri olmuştur.	Örgütün dijitalleşme düzeyi arttıkça örgütsel çevikliği de artacaktır.

Kaynak: Bu tablo yazar tarafından literatür taraması ile hazırlanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

Örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerimde etkisini araştırmak amacıyla tez kapsamında ampirik olarak yapılan çalışmaya ait detaylar bu bölümde anlatılacaktır. Öncelikle araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilecektir. Ardından araştırmanın yöntemi ve kısıtlarına değinilecektir. Arkasından araştırmanın modeli ve hipotezleri anlatılacaktır. Son olarak araştırmanın bulgularından bahsedilecektir. Araştırmanın hipotezlerinin sağlanıp sağlanmadığı yine bu bölümde incelenecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı Ve Kapsamı

Tez çalışmasının amacı, örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini detaylı araştırarak, gelecekte bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin tehdit ve fırsatları iyi değerlendirmelerine olanak sağlamaktır. Bu sayede bankaların ulusal ve uluslararası piyasalarda rakipleri ile daha iyi rekabet edebilmelerine ışık tutacaktır.

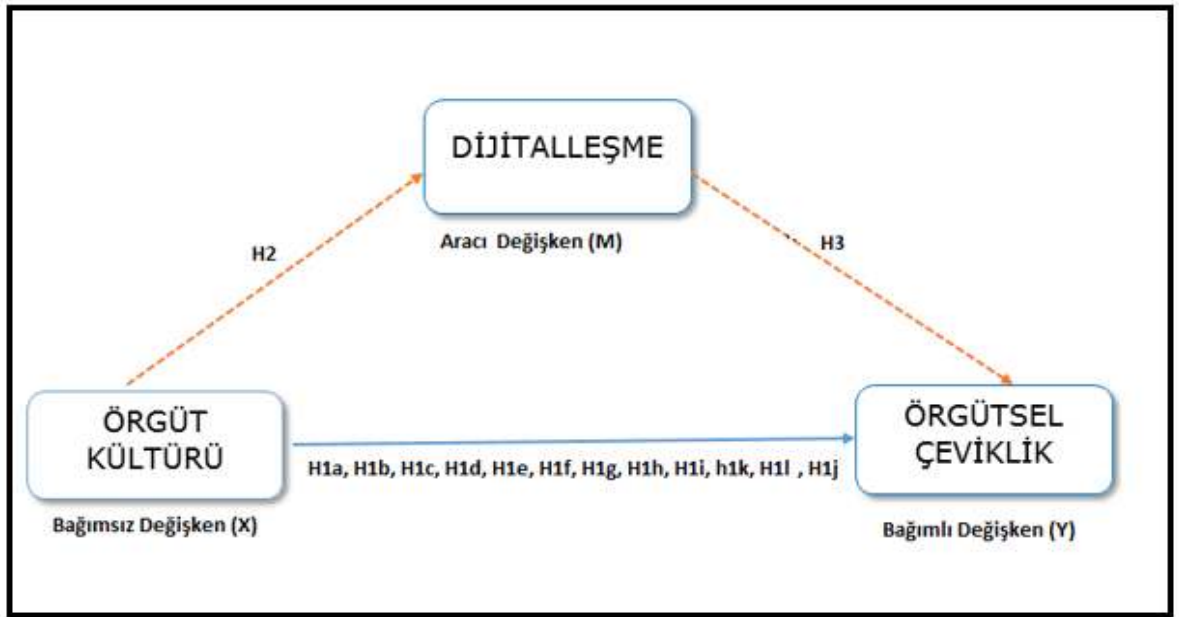
Bu tez kapsamında bankacılık sektöründeki faaliyette bulunan işletmelerin çalışanlarını kapsamına alan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile bankacılık sektöründe örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkileri ve aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü de incelenmiştir.

Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik üzerine çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü ile dijitalleşme ve dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasında literatürde çalışmalar bulunmaktadır. Fakat örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri ilk defa bu tez kapsamında ele alınacaktır. Dolayısıyla tez kapsamında yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli

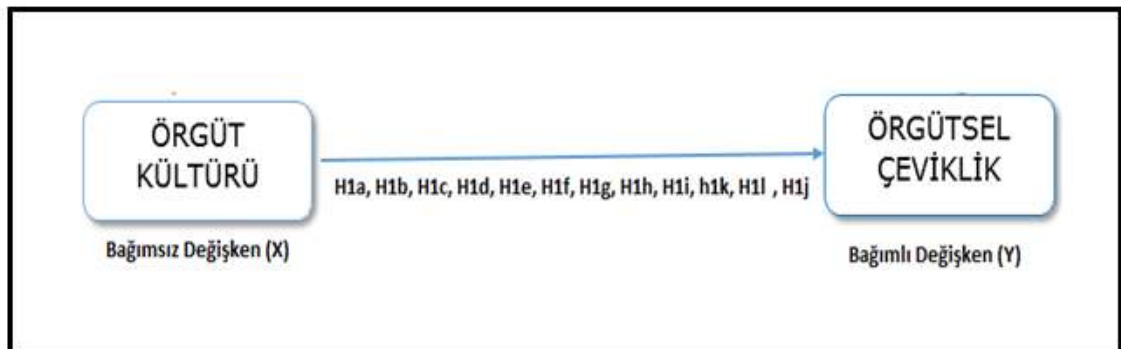
Bankacılık sektöründe örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkileri ve aralarındaki ilişkilerin araştırmak ve örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolünü incelemek için aşağıdaki model geliştirilmiştir. Temel aracılık modeli yanı sıra bağımsız değişken ve aracı değişken alt boyutlarının etki analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Modeli;



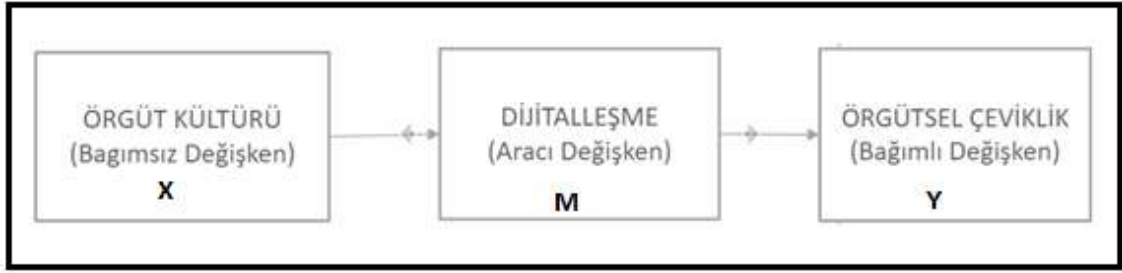
Şekil 8. Araştırma Modeli

Doğrudan Etki Modeli;



Şekil 9. Araştırmanın Doğrudan Etki Modeli

Alt Boyut Etki Analizleri;



Şekil 10. Araştırmanın Alt Boyut Etki Modeli

Kullanılacak alt boyutları;

- * Klan
- * Adhokrasi
- * Piyasa

- * Yetkinlik
- * Esneklik
- * Cevap Verme
- * Hız

Değişkenler;

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Araştırmamızda Cameron ve Quinn in ölçeği (Ceyda Lale Sancaktar tarafından Türkçeye uyarlanmış ve güvenilirliği ve geçerliği test edilmiştir) olan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada örneklem kümesi olarak bankacılık sektörü hedef alınmıştır. Ankette örgüt kültürü ölçeğinin aşağıdaki 3 alt boyutuna dair sorular sorulmuştur.

Kullanılan alt boyutları;

Klan Kültürü

Adhokrasi Kültürü

Piyasa Kültürü

Bu çalışmada Cameron ve Quinn'in örgüt kültürüne ait alt boyutlarından Adhokrasi, Klan ve Piyasa olmak üzere üç boyutunun kullanılmasının nedeni şu şekildedir. Literatür araştırmaları neticesinde örgüt kültürünün Adhokrasi, Klan ve Piyasa alt kültürlerinin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Cameron ve Quinn, 1999: Filipe ve diğerleri, 2014: Goncalves ve diğerleri, 2020). Bu nedenle araştırma kapsamında Comeran ve Quinn'in örgüt kültürü ölçeğinin üç alt boyutu seçilmiştir.

Aracı Değişken: Dijital Olgunluk (Dijitalleşme) Modeli

Araştırmamızda aracı değişken olarak kullanılacak dijital olgunluk seviyesi için Shahiduzzaman, Kowalkiewicz, Barrett ve McNaughton (2018) ölçeği kullanılmıştır. Dijital olgunluk seviyesi, bir dijital dönüşüm sürecinin açıkça tanımlanma derecesi olarak tanımlanabilir (Shahiduzzaman ve diğerleri, 2018).

Dijital Olgunluk Modeli, altı dijital yetenek göstergesi ve yedi dijital etki göstergesinden oluşmaktadır (Shahiduzzaman ve diğerleri, 2018).

Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak Örgütsel Çeviklik için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından hazırlanan ve Akkaya ve Tabak tarafından da Türkçe'ye uyarlanan, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş ölçek kullanılmıştır.

Kullanılan alt boyutları;

Yetkinlik

Esneklik

Cevap Verme

Hız

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Örgüt kültürü (ÖK) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Klan kültürü (KK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Klan kültürü (KK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Klan kültürü (KK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Klan kültürü (KK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Adhokrasi kültürü (AK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1f: Adhokrasi kültürü (AK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1g: Adhokrasi kültürü (AK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1h: Adhokrasi kültürü (AK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1i: Piyasa kültürü (PK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1j: Piyasa kültürü (PK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H1k: Piyasa kültürü (PK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1l: Piyasa kültürü (PK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürü (ÖK) ile dijitalleşme (D) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Dijitalleşme (D) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır

H4: Dijitalleşme (D), örgüt kültürü (ÖK) ve örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi Ve Veri Toplama Aracı

Modern yönetim yaklaşımı, tarihci metot, literatür taraması ve ikincil veriler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle makaleler, doktora seviyesi tezler ve yüksek lisans tezleri ağırlıklı olmak kaydıyla güncel kaynaklardan faydalanılmıştır. Basılı kitapların kaynak olarak kullanımı ise makale, yüksek lisans tezleri ve doktora seviyesi tezlere oranla daha düşük seviyede gerçekleşmiştir.

Araştırmada istatistiksel analize uygun veri sağlama kapasitesi nedeniyle anket yönteminin kullanılması tercih edilmiştir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi:

Araştırmada birincil verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirleme amacına yönelik olarak hazırlanan araştırmanın veri toplama kalitesini yükseltmek amacıyla anket evreni, İstanbul'da bankacılık sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmuştur. Örneklem olarak anketi 379 kişinin cevaplaması planlanmış ve 594 adet yanıt alınmıştır (Tablo 12).

Tablo 12. Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu

$n=(Nt^2 pq)/(d^2 (N-1)+ t^2pq)$	
N: Evren büyüklüğü	25000
n: Örneklem büyüklüğü	379
p: İlgilenilen olayın görülme olasılığı	0,5
q: 1-p (veya ilgilenilen olayın görülmemesi olasılığı)	0,5
t (α, sd): α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değeri.	1,96
d: Kabul edilen $\pm$ örnekleme hata oranı	0,05

Kaynak: Koç, Ö. 2020. “Dönüştürücü Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Uygulama (Gümüşhane İli Örneği).” (Doktora tezi). Erişim adresi:

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Confidence Level:
95% ▼

Population Size:
25000

Margin of Error:
5% ▼

Ideal Sample Size:
379

Şekil 11. İdeal Örneklem Sayısı

Kaynak: <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/determine-sample-size>.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi:

Araştırmanın amacına yönelik ve hipotezleri baz alınarak hazırlanacak anket formlarına alınacak yanıt sayısı 379 adet olarak belirlenmiş ve 594 adet anket yanıtı elde edilmiştir.

Ankette kullanılacak demografik bilgi formunda cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, iş hayatındaki toplam çalışma süresi (yıl olarak) ve son olarak kurumdaki çalışma süresi (yıl olarak) hazırlanan 5 adet soru ile anket dağıtılan çalışanlar hakkında bilgi edinilmesini amaçlanmaktadır.

Anket uygulaması için SurveyMonkey (<https://tr.surveymonkey.com>) isimli anket hazırlama ve uygulama aracı kullanılmıştır. Katılımcıların gizliliği ve risklere karşı korunması için anket aracının anonim veri toplama özelliği, çoklu giriş sınırlama, zaman ve adet sınırlaması gibi özelliklerinden yararlanılmıştır.

Kullanılacak Ölçekler:

Hazırlanan ankette Tablo 13'den görüleceği üzere aşağıdaki ölçekler kullanılmıştır. Anket formu üç ölçekten oluşmaktadır. Ölçeklerin seçiminde kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği olan ölçekler kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin kullanım izni doğrudan ölçeği geliştiren araştırmacılardan alınmıştır.

Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Ölçeğin Adı	Ölçeği Geliştiren	Madde Sayısı
Örgüt kültürü	Cameron ve Quinn (2006)'in ölçeği, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş ve Ceyda Lale Sancaktar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.	12
Örgütsel çeviklik	Sharifi ve Zhang (1999)'in ölçeği, güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş ve Akkaya ve Tabak tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.	19
Dijital olgunluk	Shahiduzzaman vd. (2017)	13

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

5.5. Araştırmada Karşılaşılan Zorluklar Ve Kısıtlar

Çalışma sırasında karşılaşılan zorluk, tez konusunun çok yeni teknolojileri kapsamaması nedeniyle basılı kaynaklara ulaşma noktasında olmaktadır. Çalışmanın sınırlılığını kullandığı kaynakların doğru ve güncel bilgiler olduğunun varsayılması oluşturmaktadır. Araştırma kısıtları olarak da örneklemin İstanbul ili ile sınırlandırılmış olması ve bankacılık sektöründe görevini ifa eden beyaz yakalı çalışanları kapsamaması olarak gösterilebilir. Araştırmanın güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için bundan sonra benzer konuda araştırma yapacak bilim insanlarının araştırmalarının kapsamına İstanbul ili dışında diğer illerdeki görev yapan beyaz yakalı banka çalışanlarını dahil etmesi bilime katkı sağlaması açısından faydalı olacaktır.

5.6. Veri Analizi

Araştırma modelinin yapısına uygun olarak analizlerde tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizleri yanı sıra sosyal bilim araştırmalarında yaygın bir şekilde kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmıştır. YEM bir modele ait gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri sınamak amacıyla kullanılmaktadır. YEM'in sosyal bilimler araştırmalarında bilim insanları tarafından tercih edilmesinin nedeni, modelin bağımsız değişkeni ile bağımlı değişkeni arasında doğrudan etkilerini ölçmesi ve aynı zamanda bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri ölçmeye ve test etmeye imkan sağlamasıdır (İlhan ve Çetin, 2014, s.27).

Araştırma kapsamında hazırlanan ve hedeflenen evrendeki örneklem kümesine gönderilen anketten toplanan verilerin örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini değerlendirmek ve bu amaçla öne sürülen hipotezlerin test etmek amacıyla YEM yöntemi tercih edilmiştir. Verilerin IBM SPSS V23 ve IBM AMOS V24 yazılımları ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında 594 anket yanıtı elde edilmiştir. Gelen anket yanıtlarının frekans tabloları ve betimleyici istatistik tablosu incelenerek, 594 adet anket yanıtının analizde kullanılabileceği tespit edilmiştir. Frekans tabloları ve betimleyici istatistik tablosu aşağıdaki gibidir.

Bu bölümde araştırmaya anketleri cevaplamak suretiyle katılan bireylerin frekanslar, demografik özellikler ve betimleyici istatistikler tablolar halinde sunulmuştur. Örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerinde etkisini inceleyebilmek amacıyla frekans tablosu, demografik özellikler tablosu ve betimleyici istatistik tablolarından faydalanılmıştır.

5.6.1. Frekanslar

Aşağıdaki frekans tablosundan (Tablo 14) görülebileceği üzere araştırmaya dahil olan katılımcıların yanıtladığı tüm anket cevaplarının kullanılabileceği tespit edilmiştir.

Tablo 14. Frekans Tablosu

		İş Yaşamınızdaki				
		Cinsiyetiniz	Yaşınız	Eğitiminiz	Çalıştığınız İşletmedeki Hizmet Süreniz	Toplam Hizmet Süreniz
N	Valid	594	594	594	594	594
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1,6566	2,5926	5,3350	3,6549	4,6582
Mode		2,00	2,00	5,00	4,00	6,00
Std. Deviation		,47526	,86472	,51672	1,55303	1,29314
Variance		,226	,748	,267	2,412	1,672
Skewness		-,661	,231	,068	,062	-,626
Std. Error of Skewness		,100	,100	,100	,100	,100
Kurtosis		-1,568	-,274	,031	-1,044	-,474
Std. Error of Kurtosis		,200	,200	,200	,200	,200
Range		1,00	4,00	3,00	5,00	5,00

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

5.6.2. Demografik Özellikler

Çalışmaya katılan bankacılık sektöründe beyaz yakalı olarak iş gören çalışanların demografik özelliklerine dair bulgular aşağıdaki Tablo 15’de derlenmiştir. Tabloya göre çalışmaya katılan kadınların oranı %35,5, erkeklerin oranı ise %65,5 olmuştur. Yaşa göre yapılan incelemede 20-29 yaş arası %8,3, 30-39 yaş arası %40, 40-49 arası %37,2, 50-59 arası %13,3 ve 60 yaş üzeri ise %1,2 olarak gerçekleşmiştir. Eğitime göre ise anketi yanıtlayanların oranı %2 ile Lise, %7 ile Ön Lisans, %63,3 ile Lisans ve %35,1 ile Lisansüstü tahsiline sahip çalışanlar olarak tespit edilmiştir. Çalışılan şirketteki hizmet sürelerine göre ise bir yıldan az süredir çalışanların oranı %7,9, 1-5 yıl arası çalışanların oranı %19,4, 6-10 arası çalışanların oranı %19,8, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %23,6, 16-20 yıl arası çalışanların oranı 10,8 ve 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise 18,4 olarak belirlenmiştir. Son olarak toplam çalışma süreleri dikkate alındığında 1 yıldan az çalışanların oranı %1, 1-5 yıl arası çalışanların oranı %6,4, 6-10 yıl arası çalışanların oranı %10,3, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %27,2, 16-20 yıl arası çalışanların oranı %18,4 ve son olarak 21 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise 36,7 olarak elde edilmiştir.

Tablo 15. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz		
Kadın	204	34,3
Erkek	390	65,7
Yaşınız		
20-29	49	8,2
30-39	238	40,1
40-49	220	37,0
50-59	80	13,5
60 ve üzeri	7	1,2
Eğitiminiz		
Lise	2	0,3
Ön Lisans	7	1,2
Lisans	375	63,1
Lisansüstü	210	35,4
Çalıştığınız İşletmedeki Hizmet Süreniz		
1 yıldan az	47	7,9
1-5 yıl arası	115	19,4
6-10 yıl arası	117	19,7
11-15 yıl arası	141	23,7
16-20 yıl arası	65	10,9
21 ve üzeri	109	18,4
İş Yaşamınızdaki Toplam Hizmet Süreniz		
1 yıldan az	6	1,0
1-5 yıl arası	38	6,4
6-10 yıl arası	61	10,3
11-15 yıl arası	161	27,1
16-20 yıl arası	110	18,5
21 yıl ve üzeri	218	36,7

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Sonuç olarak araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu 30-49 yaş arasındaki çalışanlar olmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katılanlar %98,4 oranında Lisans ve Lisansüstü çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların eğitim seviyesi oldukça yüksek olması ve 30-49 yaşları arasında olması örgüt kültürü ve dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerine olan etkisini belirlemede doğru sonuçlara ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca anketi yanıtlayanların şu andaki işyerlerinde çalışma süreleri bir yıldan az çalışma süresi hariç dengeli dağılmaktadır. Son olarak toplam çalışma süresi dikkate alındığında ağırlıklı olarak on yıldan fazla çalışanların anketi cevapladığı tespit edilmiştir.

5.6.3. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürüne ait ölçeğe ait 12, Dijital Olgunluk (dijitalleşme) ölçeğine ait 13 ve Örgütsel Çeviklik ölçeğine ait 19 adet sorular için betimleyici istatistik tablosu IBM SPSS V23 programı yardımı ile elde edilmiştir.

Ölçeklere ait toplam 44 anket sorusunun elde edilen anket cevapları dikkate alınarak değerlendirildiğinde 594 adet anket yanıtının geçerli olduğu ve analizlere kullanılabileceği tespit edilmiştir (Tablo 16).



Tablo 16. Betimleyici İstatistikler Tablosu

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
İşletmemiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları bir aile gibidir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7155	,89680	,804	-,733	,100	,161	,200
İşletmemizde lider genellikle yol gösterici, işleri kolaylaştıran ve çalışanları yetiştiren kişi olarak düşünülmektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6498	,94286	,889	-,837	,100	,439	,200
İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.	594	4,00	1,00	5,00	3,7020	,92761	,860	-,647	,100	-,101	,200
İşletmemiz, çalışanlar arasındaki yüksek birlikteliğe ve motivasyona önem vermektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6380	,90267	,815	-,548	,100	-,197	,200
İşletmemiz, çalışanların risk almaya istekli olduğu dinamik ve girişimci bir yerdir.	594	4,00	1,00	5,00	3,0488	1,05784	1,119	-,055	,100	-,660	,200
İşletmemizde lider genellikle girişimci, yaratıcı ve risk alan kişi olarak düşünülmektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,2609	1,05702	1,117	-,270	,100	-,769	,200
İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	594	4,00	1,00	5,00	3,2475	1,00305	1,006	-,189	,100	-,681	,200
İşletmemiz, büyümeye, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni fırsatlara açık olmaya önem vermektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,8350	,85533	,732	-,926	,100	1,022	,200
İşletmemiz çalışanların gelişimine önem veren bir yerdir.	594	4,00	1,00	5,00	3,8704	,88744	,788	-,877	,100	,813	,200
İşletmemizde lider genellikle mücadeleci ve sonuç odaklı kişi olarak görülmektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7896	,84627	,716	-,858	,100	,911	,200
İşletmemizi bir arada tutan şey amaç ve hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7626	,80212	,643	-,804	,100	,850	,200

İşletmemiz hedefleri doğrultusunda rekabetçi davranmaya ve başarıya önem vermektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,8401	,84539	,715	-,916	,100	1,014	,200
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,9545	,86507	,748	-,994	,100	1,287	,200
İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	4,0455	,89005	,792	-1,140	,100	1,576	,200
İşletmemizin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	594	4,00	1,00	5,00	4,0320	,81138	,658	-1,066	,100	1,936	,200
İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	594	4,00	1,00	5,00	3,7458	,87750	,770	-,594	,100	,026	,200
İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	594	4,00	1,00	5,00	3,5370	,96279	,927	-,452	,100	-,317	,200
İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6953	,91810	,843	-,855	,100	,750	,200
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	594	4,00	1,00	5,00	3,1380	1,07452	1,155	-,195	,100	-,745	,200
İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7020	,82770	,685	-,937	,100	1,106	,200
İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7475	,87703	,769	-,780	,100	,518	,200
İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,8636	,81300	,661	-,936	,100	1,262	,200
İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	2,9815	1,11618	1,246	-,212	,100	-,850	,200
İşletmemiz operasyonel esneklik gücüne sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,4192	,93699	,878	-,628	,100	-,164	,200
İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6919	,90401	,817	-,645	,100	,128	,200

İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	594	4,00	1,00	5,00	3,8485	,79878	,638	-,797	,100	1,111	,200
İşletmemizin yenilik, çevre ve teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7138	,95015	,903	-,715	,100	,316	,200
İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	594	4,00	1,00	5,00	3,4209	,98280	,966	-,356	,100	-,360	,200
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	594	4,00	1,00	5,00	3,5892	,97677	,954	-,649	,100	,070	,200
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.	594	4,00	1,00	5,00	3,7559	,84718	,718	-,748	,100	,624	,200
İşletmemizde operasyon süreleri hızlıdır.	594	4,00	1,00	5,00	3,3586	1,01641	1,033	-,308	,100	-,543	,200
İşletmemiz dijital dönüşüme yeterince fon ve kaynak sağlamaktadır.	594	4,00	1,00	5,00	4,0707	,82441	,680	-1,092	,100	1,957	,200
Dijital yatırım, yalnızca teknolojiye ve/veya geliştiricilere yatırım yapmak yerine işletme çapında bir yaklaşımı (insan ve kültür) dikkate alır.	594	4,00	1,00	5,00	3,7828	,96217	,926	-,853	,100	,575	,200
İşletmemiz, yeni teknolojiler ile eski teknolojileri etkin bir şekilde bütünleştirebiliyor.	594	4,00	1,00	5,00	3,8232	,85000	,722	-,894	,100	1,151	,200
İşletmemiz, gerçek zamanlı müşteri iç görülerini desteklemek için teknolojik altyapıya ve ilgili çözümlere sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7811	,85702	,734	-,822	,100	,843	,200
İşletmemiz, daha verimli iş süreçleri sağlayan sistemlere, uygulamalara ve araçlara sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6768	,89210	,796	-,749	,100	,517	,200
İşletmemiz, gerçek zamanlı iş kararlarının verilebilmesini desteklemek için teknolojik altyapıya ve ilgili çözümlere sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,8131	,85772	,736	-,886	,100	1,057	,200

İşletmemiz, çalışanların zamanında karar vermelerine yardımcı olmak için uygun bir iş zekası sistemi kurmuştur.	594	4,00	1,00	5,00	3,4562	1,00535	1,011	-,459	,100	-,361	,200
İşletmemiz, bir başarısızlığı anlamak ve bundan ders çıkarmak için bir süreçte sahiptir.	594	4,00	1,00	5,00	3,5051	1,02126	1,043	-,619	,100	-,203	,200
İşletmemiz veri odaklıdır ve verileri çevresel faktörleri algılama, makine öğrenimi ve tahmine dayalı analiz için kullanır.	594	4,00	1,00	5,00	3,6296	,94228	,888	-,754	,100	,397	,200
İşletmemizde çalışanlar, dijitalleşmeyi kolaylaştıracak becerilere ve yeterliliklere sahiptir veya gerektiğinde bu becerilere ortaklardan veya tedarikçilerden erişebilir.	594	4,00	1,00	5,00	3,7172	,84806	,719	-,873	,100	,836	,200
İşletmemiz, dijital teknolojiler ve çalışma yöntemlerinde lider konumu nedeniyle yüksek kaliteli teknik personeli bünyesine kolayca çekmektedir.	594	4,00	1,00	5,00	3,1263	1,13025	1,277	-,194	,100	-,750	,200
İşletmemiz, çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeye sürekli olarak yatırım yapar.	594	4,00	1,00	5,00	3,6397	,95330	,909	-,691	,100	,154	,200
İşletmemizde çalışanlar, bir iş veya müşteri sorununun özünü hızlı bir şekilde belirleyebilir ve çözümünü zamanında ele almak için kendi kendine organize olabilir.	594	4,00	1,00	5,00	3,6953	,90142	,813	-,692	,100	,251	,200
Valid N (listwise)	594										

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

5.6.4. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ÖK, ÖÇ ve DO ölçeklerinin alt boyutlarına dair güvenirlilik analizleri IBM SPSS V23 programı yardımı ile elde edilmiştir.

Örgüt Kültürü (ÖK) Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonucu:

Araştırmada kullanılan ÖK ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 12 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 17). Aşağıdaki tablo dikkate alındığında Cronbach's Alpha değeri 0,915 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronhach'S Alpha değeri > 0,70 değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.322).

Tablo 17. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	N Of Items
,915	,916	12

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Örgütsel Çeviklik (ÖÇ) Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonucu:

Araştırmada kullanılan ÖÇ ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 19 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 18). Aşağıdaki tablo dikkate alındığında Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronhach'S Alpha değeri > 0,70 değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz v.d., 2014, s.322).

Tablo 18. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	N Of Items
,937	,939	19

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Dijital Olgunluk (DO) Ölçeğine Ait Güvenirlilik Analizi Sonucu:

Araştırmada kullanılan DO ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 13 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 19). Aşağıdaki tablo dikkate alındığında Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronhach'S Alpha değeri $> 0,70$ değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz v.d., 2014, s.322).

Tablo 19. Dijital Olgunluk Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based On Standardized Items	N Of Items
,933	,934	13

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

5.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM) ile verilerin analizinde öncelikle araştırmada kullanılan örgüt kültürü, örgütsel çeviklik ve dijital olgunluk ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analiz (DFA) değerleri Tablo 20 de özetlenmiştir.

Tablo 20. Araştırmada Kullanılan Ölçekler İçin DFA Sonuçları Tablosu

	Örgüt Kültürü	Örgütsel Çeviklik	Dijital Olgunluk
CMIN/DF	4,792	4,073	4,09
GFI	0,938	0,901	0,935
CFI	0,948	0,929	0,956
RMSEA	0,08	0,072	0,072
SRMR	0,039	0,052	0,035
AGFI	0,901	0,87	0,906
NFI	0,935	0,909	0,943
RFI	0,913	0,892	0,93
IFI	0,948	0,929	0,956
TLI	0,93	0,916	0,946
p	$< 0,001$	$< 0,001$	$< 0,001$

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) çalışmaya başlamadan önce verilerle ilgili tüm sorunlar (uç değerler, basık ve çarpık değerler, eksik veri vb) giderilmiştir. Maksimum olabilirlik kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerekmektedir. DFA, özellikle ölçek

geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmaktadır. Araştırmada tasarlanan modelin doğrulanmasında da DFA aracından faydalanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017, s.78). YEM kapsamında modelde kullanılacak ölçeklerin geçerliliğini test etmeye yönelik en doğru sonuç veren metodolojilerden biri DFA'dır (Byrne, 2001, s.56).

Örgüt Kültürü (ÖK) ölçeğine ait DFA sonucu:

Yapılan Multivariate normallik testinde kritik değerin 25,473 olduğu belirlenmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Gürbüz, 2018, 30). Çoklu normallik varsayımı sağlanmadığı için hesaplama yöntemi olarak Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır (Tablo 21).

Tablo 21. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Madde		Faktör	β^1	β^2	s. Hata	Test ist.	p
Klan4	<---	Klan	0,841	1,315	0,080	16,350	<0,001
Klan1	<---	Klan	0,644	1,000			
Klan2	<---	Klan	0,738	1,205	0,081	14,933	<0,001
Klan3	<---	Klan	0,603	0,969	0,067	14,573	<0,001
Adh1	<---	Adhokrasi	0,755	1,000			
Adh2	<---	Adhokrasi	0,743	0,984	0,055	17,999	<0,001
Adh3	<---	Adhokrasi	0,823	1,034	0,051	20,079	<0,001
Adh4	<---	Adhokrasi	0,691	0,740	0,044	16,630	<0,001
Piyasa1	<---	Piyasa	0,730	1,000			
Piyasa2	<---	Piyasa	0,661	0,863	0,056	15,430	<0,001
Piyasa3	<---	Piyasa	0,685	0,848	0,053	15,966	<0,001
Piyasa4	<---	Piyasa	0,616	0,804	0,056	14,309	<0,001

β^1 : Standartlaştırılmış beta katsayısı, β^2 : Standartlaştırılmamış beta katsayısı

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

Toplam 12 madde ve 3 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 4,792, GFI=0,938, CFI=0,948, RMSEA=0,08, SRMR=0,039, AGFI=0,901, NFI=0,935, RFI=0,913, IFI=0,948, TLI=0,93 olarak elde edilmiştir. Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Tablo 22. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

	AVE	CR	MSV	ASV	Klan	Adhokrasi	Piyasa
Klan (1)	0,508	0,802	0,452	0,436	1	(0,712)	
Adhokrasi (2)	0,569	0,840	0,533	0,492	2	0,672	(0,754)
Piyasa (3)	0,455	0,769	0,533	0,476	3	0,648	0,730 (0,674)

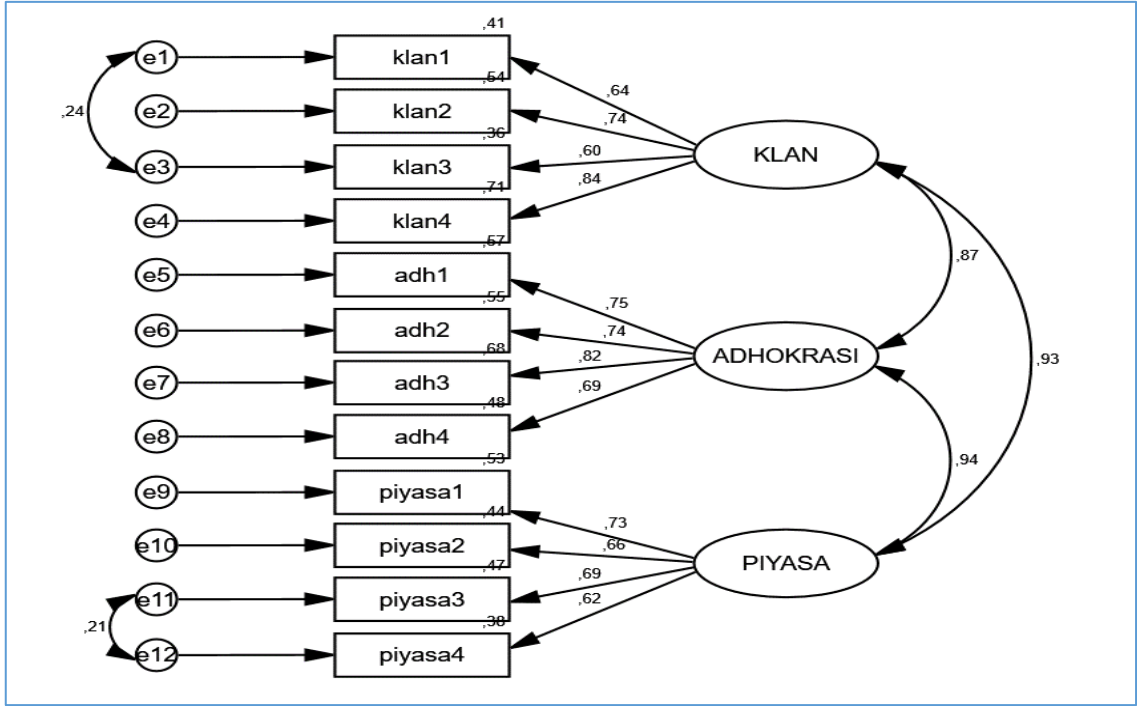
Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

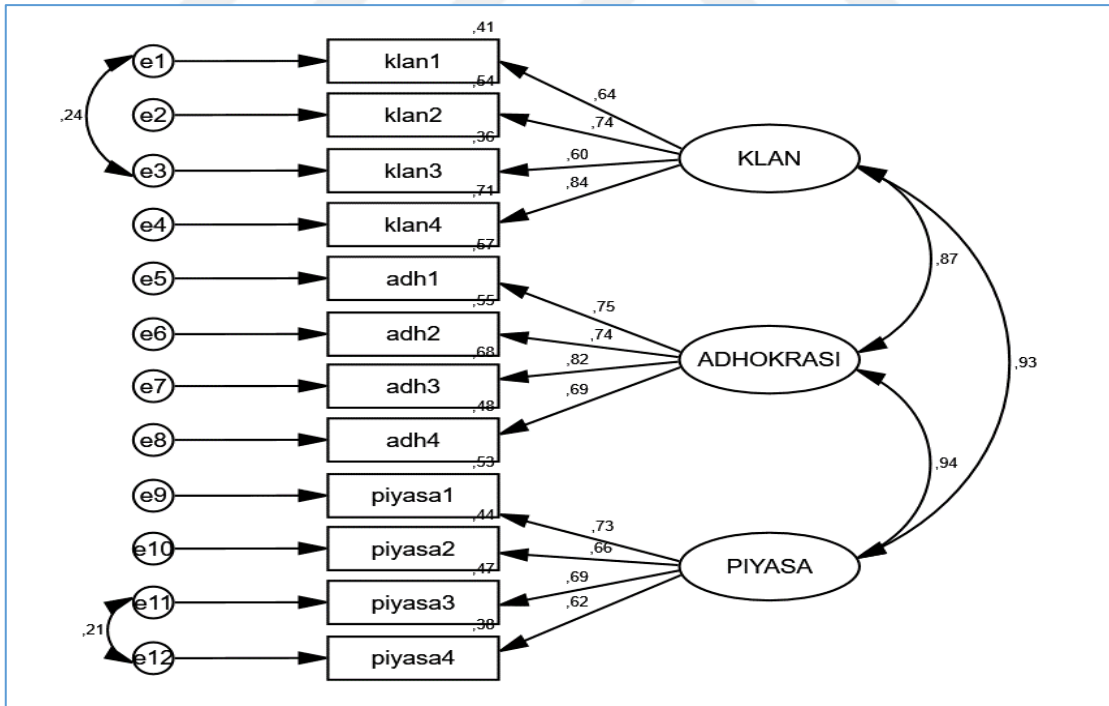
ÖK ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde klan boyutunun AVE değeri 0,508, adhokrasi boyutunun 0,569, piyasa boyutunun 0,455 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutlarının CR değeri 0,7 üzeri elde edilmiştir. AVE değeri 0,50'den düşük olsa bile CR değeri 0,7'den yüksek olduğu için Fornell ve Larcker (1981) göre yapının birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için MSV ve ASV değerlerinin AVE değerinin küçük olması ve faktörler arasındaki korelasyon değerinin AVE'nin karekökünden küçük olması gerekmektedir. Ayrışım geçerliliği için Klan ve Adhokrasi boyutları için ayrışım geçerliliği sağlanmışken piyasa boyutunun MSV ve ASV değerleri AVE değerinden yüksek olarak elde edilmiştir. Ayrıca piyasa boyutu ile adhokrasi arasındaki korelasyon katsayısı piyasa boyutunun AVE karekökünden yüksek olarak elde edildiği için piyasa boyutu için ayrışım geçerliliği sağlanmamıştır.

ÖK ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları Şekil 11'de ve standartlaştırılmamış yol katsayıları ise Şekil 12' de gösterilmiştir.



Şekil 12. Örgütsel Kültürü Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Şekil 13. Örgütsel Kültürü Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları

Örgütsel Çeviklik (ÖÇ) ölçeğine ait DFA sonucu:

Yapılan Multivariate normallik testinde kritik değerin 61,793 olduğu belirlenmiştir. Çoklu normallik varsayımı sağlanmadığı için hesaplama yöntemi olarak Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır (Tablo 23).

Tablo 23. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Madde		Faktör	β^1	β^2	s. Hata	Test ist.	p
Hız1	<---	Hız	0,845	1,000			
Hız4	<---	Hız	0,701	0,858	0,045	19,085	<0,001
Hız2	<---	Hız	0,841	0,989	0,040	24,877	<0,001
Hız3	<---	Hız	0,844	0,861	0,034	25,033	<0,001
Cv3	<---	Cevap Verme	0,840	1,122	0,050	22,383	<0,001
Cv1	<---	Cevap Verme	0,787	1,000			
Cv2	<---	Cevap Verme	0,738	0,829	0,043	19,066	<0,001
Esn4	<---	Esneklik	0,606	0,763	0,050	15,274	<0,001
Esn1	<---	Esneklik	0,848	1,000			
Esn2	<---	Esneklik	0,845	0,924	0,040	23,034	<0,001
Esn3	<---	Esneklik	0,469	0,705	0,062	11,331	<0,001
Yet8	<---	Yetkinlik	0,634	0,844	0,057	14,799	<0,001
Yet1	<---	Yetkinlik	0,719	1,000			
Yet2	<---	Yetkinlik	0,719	1,029	0,061	16,790	<0,001
Yet3	<---	Yetkinlik	0,744	0,970	0,056	17,364	<0,001
Yet4	<---	Yetkinlik	0,414	0,584	0,061	9,633	<0,001
Yet5	<---	Yetkinlik	0,494	0,764	0,066	11,502	<0,001
Yet6	<---	Yetkinlik	0,704	1,039	0,063	16,439	<0,001
Yet7	<---	Yetkinlik	0,628	1,085	0,074	14,661	<0,001

β^1 : Standartlaştırılmış beta katsayısı, β^2 : Standartlaştırılmamış beta katsayısı

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Toplam 19 madde ve 4 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF=4,073, GFI=0,901, CFI=0,929, RMSEA=0,072, SRMR=0,052, AGFI=0,87, NFI=0,909, RFI=0,892, IFI= 0,829, TLI=0,916 olarak elde edilmiştir. Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Tablo 24. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

	AVE	CR	MSV	ASV	Hız	Cevap verme	Esneklik	Yetkinlik
Hız (1)	0,656	0,884	0,518	0,455	1	(0,810)		
Cevap verme (2)	0,623	0,832	0,569	0,514	2	0,720	(0,789)	
Esneklik (3)	0,505	0,795	0,456	0,417	3	0,625	0,675	(0,711)
Yetkinlik (4)	0,412	0,845	0,569	0,477	4	0,676	0,754	0,637 (0,642)

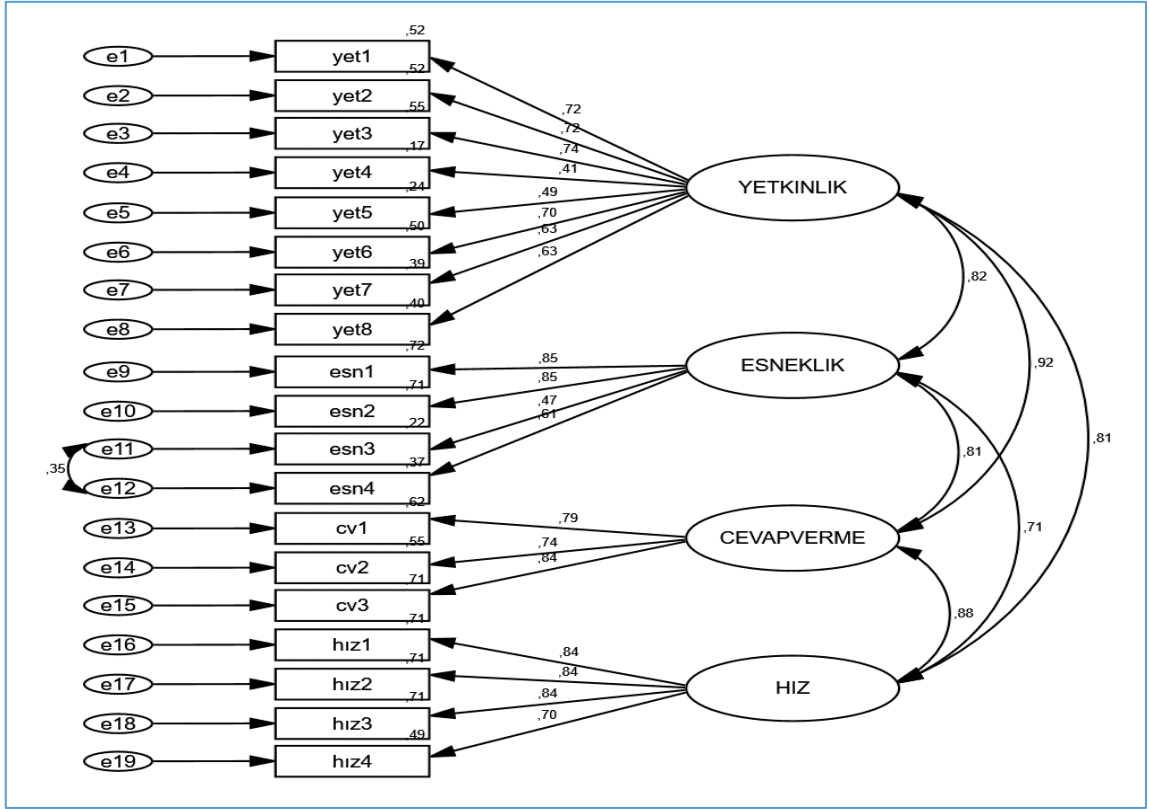
Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

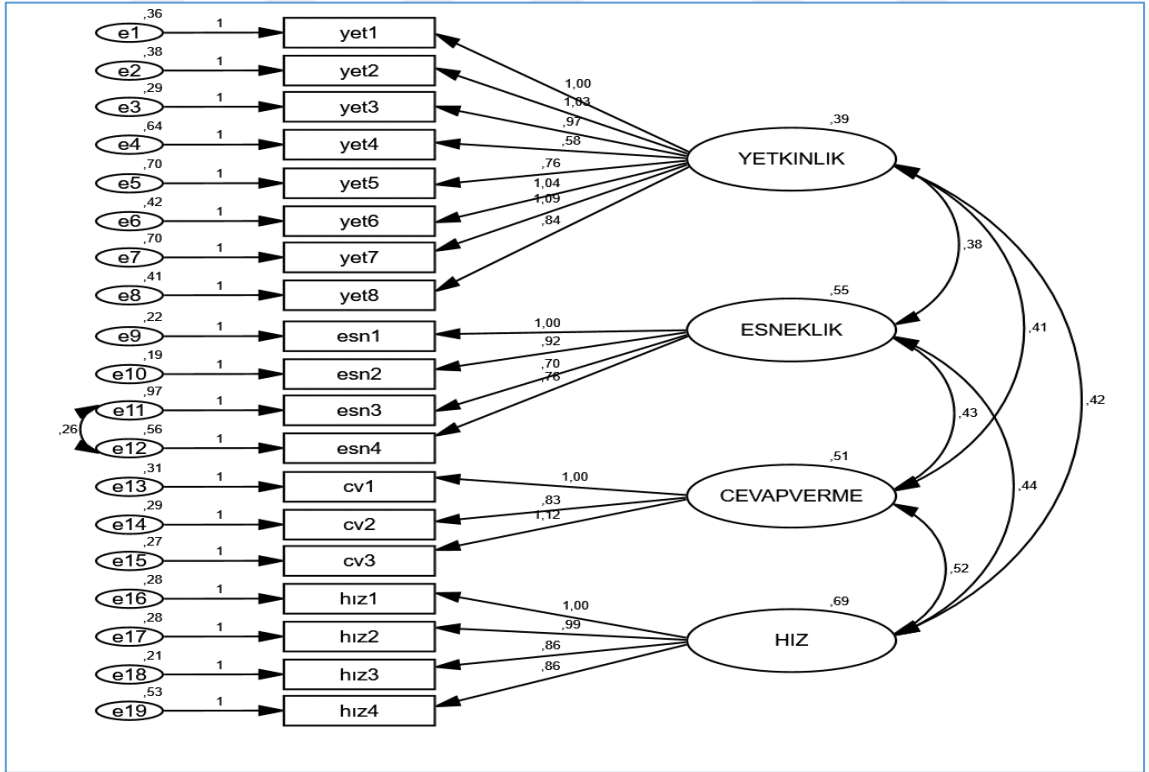
ÖÇ ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde hız boyutunun AVE değeri 0,656, cevap verme boyutunun 0,623, esneklik boyutunun 0,505 ve yetkinlik boyutunun 0,412 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutlarının CR değeri 0,7 üzeri elde edilmiştir. Yetkinlik boyutunun AVE değeri 0,50'den düşük olsa bile CR değeri 0,7'den yüksek olduğu için Fornell ve Larcker (1981) göre yapının birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için MSV ve ASV değerlerinin AVE değerinin küçük olması ve faktörler arasındaki korelasyon değerinin AVE'nin karekökünden küçük olması gerekmektedir. Ayrışım geçerliliği için hız, cevap verme, esneklik boyutları için ayrışım geçerliliği sağlanmışken yetkinlik boyutunun MSV ve ASV değerleri AVE değerinden yüksek olarak elde edilmiştir. Ayrıca yetkinlik boyutu ile cevap verme arasındaki korelasyon katsayısı yetkinlik boyutunun AVE karekökünden yüksek olarak elde edildiği için yetkinlik boyutu için ayrışım geçerliliği sağlanmamıştır.

ÖÇ ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları Şekil 13'te ve standartlaştırılmamış yol katsayıları ise Şekil 14'de gösterilmiştir.



Şekil 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Şekil 15. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları

Dijital Olgunluk (DO) ölçeğine ait DFA sonucu:

Yapılan Multivariate normallik testinde kritik değerin 52,003 olduğu belirlenmiştir. Çoklu normallik varsayımı sağlanmadığı için hesaplama yöntemi olarak Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır (Tablo 25).

Tablo 25. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

Madde		Faktör	β^1	β^2	s. Hata	Test ist.	p
dap4	<---	DAP	0,787	1,256	0,076	16,627	<0,001
dap1	<---	DAP	0,652	1			
dap2	<---	DAP	0,594	1,064	0,081	13,106	<0,001
dap3	<---	DAP	0,751	1,187	0,074	15,995	<0,001
dap9	<---	DAP	0,693	1,216	0,081	14,947	<0,001
dap8	<---	DAP	0,697	1,324	0,088	15,027	<0,001
dap7	<---	DAP	0,752	1,406	0,088	16	<0,001
dap5	<---	DAP	0,794	1,318	0,079	16,738	<0,001
dap6	<---	DAP	0,814	1,3	0,076	17,076	<0,001
yb2	<---	YB	0,748	1,295	0,07	18,548	<0,001
yb1	<---	YB	0,77	1			
yb4	<---	YB	0,731	1,009	0,056	18,068	<0,001
yb3	<---	YB	0,754	1,101	0,059	18,719	<0,001

β^1 : Standartlaştırılmış beta katsayısı, β^2 : Standartlaştırılmamış beta katsayısı

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Toplam 13 madde ve 2 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 4,09, GFI=0,935, CFI=0,956, RMSEA=0,072, SRMR=0,035, AGFI=0,906, NFI=0,943, RFI=0,93, IFI=0,956, TLI=0,946 olarak elde edilmiştir. Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$).

Tablo 26. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

	AVE	CR	MSV	ASV	Hız	Cevap Verme
Dap (1)	0,532	0,910	0,629	0,629	1	(0,729)
YB (2)	0,564	0,838	0,629	0,629	2	(0,751)

Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

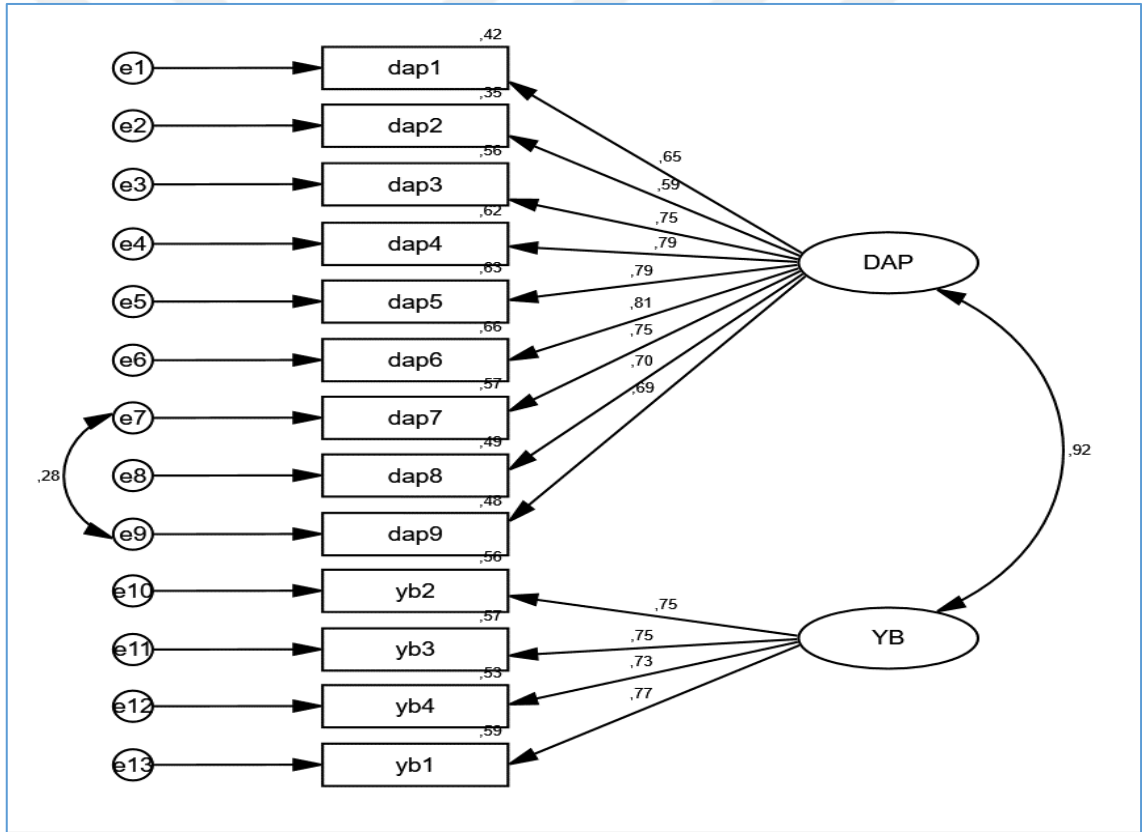
Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

DO ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde dap boyutunun AVE değeri 0,532, YB boyutunun 0,564 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutların CR değeri 0,7

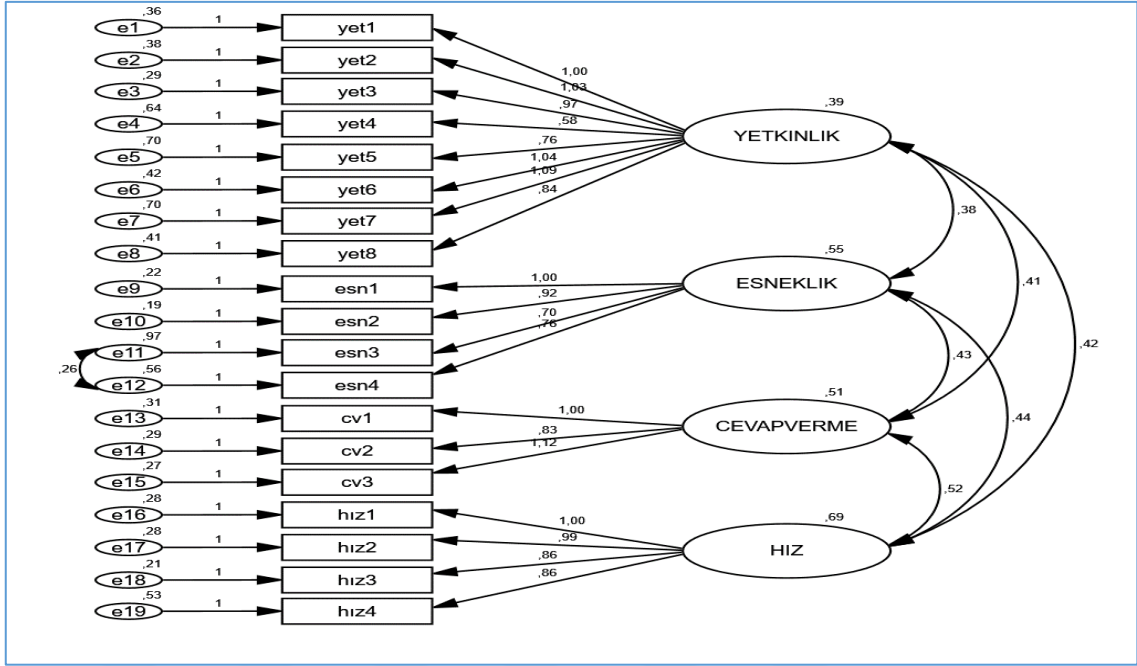
üzeri elde edilmiştir. AVE değerinin 0,5 ve CR değerinin 0,7'den yüksek olmasından dolayı birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için MSV ve ASV değerlerinin AVE değerinin küçük olması ve faktörler arasındaki korelasyon değerinin AVE'nin karekökünden küçük olması gerekmektedir. Ayrışım geçerliliği için her iki boyutunun MSV ve ASV değerleri AVE değerinden yüksek olarak elde edilmiştir. Ayrıca DAP boyutu ile yb arasındaki korelasyon katsayısı her iki boyutunun AVE karekökünden yüksek olarak elde edildiği için boyutlar arasında ayrışım geçerliliği saplanmamıştır.

DO ölçeğine ait standartlaştırılmış yol katsayıları Şekil 15'te ve standartlaştırılmamış yol katsayıları ise Şekil 16'da gösterilmiştir.



Şekil 16. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Standartlaştırılmış Yol Katsayıları



Şekil 17. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Standartlaştırılmamış Yol Katsayıları

Bankacılık sektöründe örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dijitalleşmenin aracılık rolünü araştırmak amacıyla yapılan çalışma kapsamında toplanan anket cevaplarını değerlendirmek ve bunun için ortaya atılan hipotezleri test etmek üzere Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

Veriler IBM SPSS V23 ve IBM AMOS V24 ile analiz edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk çoklu normallik varsayımı ile incelenmiştir. Ölçeklere ait yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Yapısal eşitlik modellerinde hesaplama yöntemi olarak Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır. Önem düzeyi $p < 0,050$ olarak alınmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerinin (Tablo 27) literatürde kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Lee, Hsing ve Li, 2021, s.4).

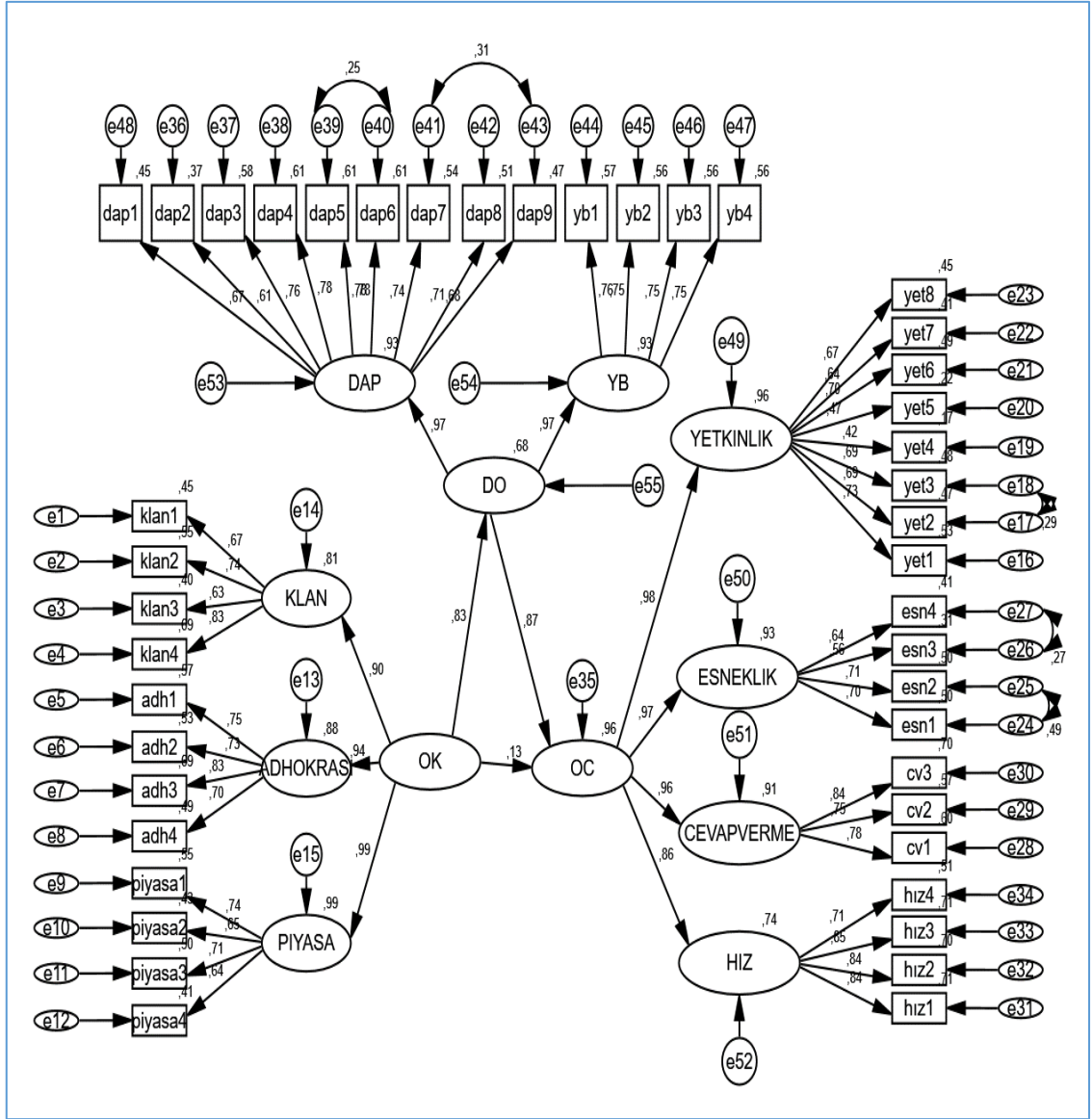
Tablo 27. Modele Ait Uyum Değerleri

Uyum İndeksi	Model Değeri
CMIN/DF	3,05
GFI	0,811
CFI	0,892
RMSEA	0,059
SRMR	0,049

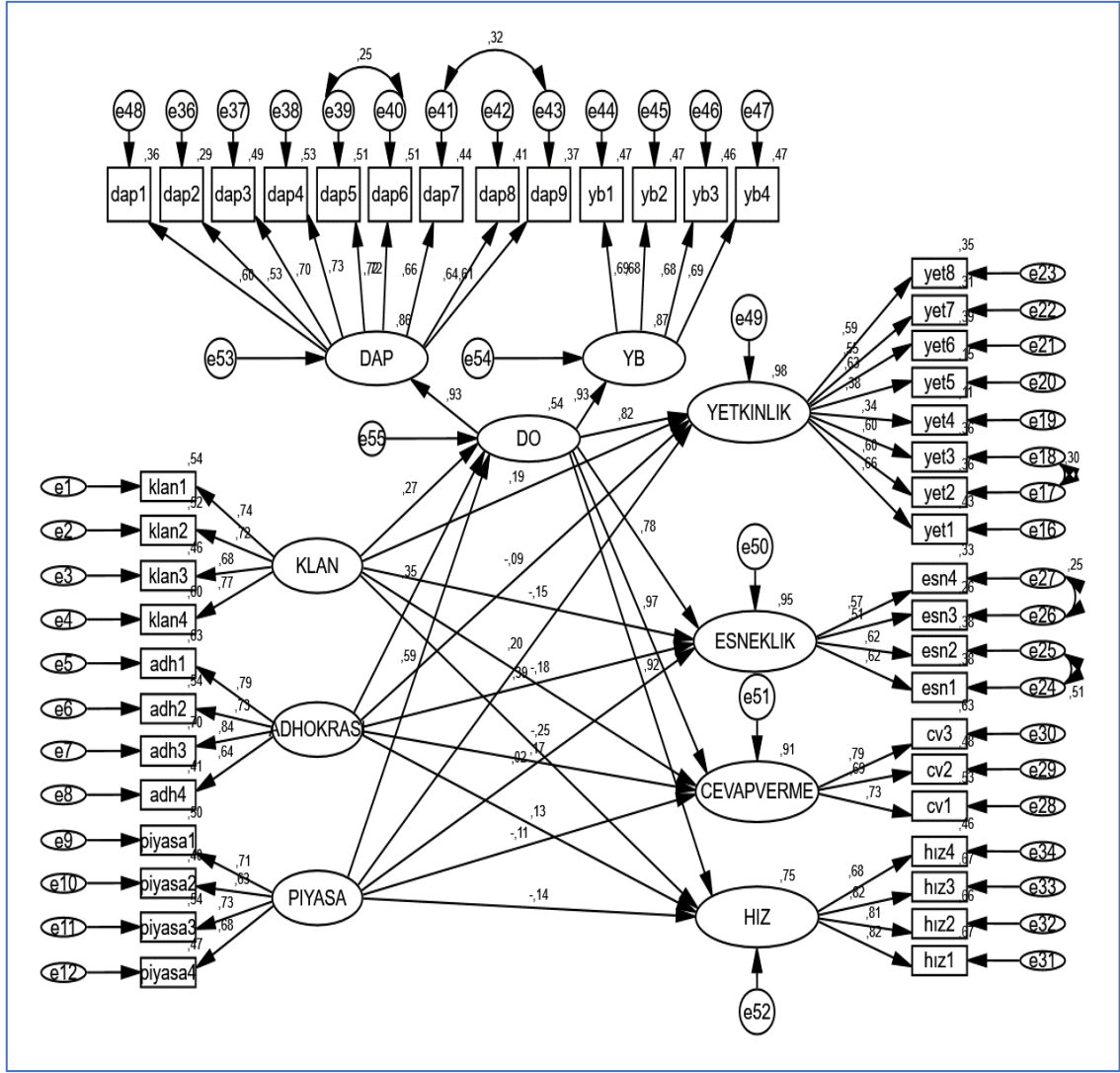
Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Örgüt kültürü, dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasında tasarlanan YEM modelinin ölçek geneline ait standartlaştırılmış yol katsayıları aşağıda Şekil 17’de verilmiştir. Bununla birlikte modelin alt boyutlarına ait standartlaşmış yol katsayıları da Şekil 18’de verilmiştir.

YEM’de yol analizi, DFA ve modele ait özellikler dikkate alınarak gözlenen ve örtük değişkenlere göre veri seti ve test edilmesi planlanan teorik yapı için farklı modellerin kullanılmasıdır (Hu ve Bentler, 1999, 2).



Şekil 18. Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (Ölçek Geneline Ait)



Şekil 19. Standartlaştırılmış Yol Katsayıları (Alt Boyutlara Ait)

5.6.6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik arasındaki ilişkide Dijitalleşmenin Aracı Etkisinin Test Edilmesi ve Elde Edilen Bulgular

Çalışma kapsamında ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide DO'nun aracı etkisi ile ilgili bulgular Tablo 28'de gösterilmiştir.

Tablo 28 Aracı Yapısal Model Sonuçları (Ölçek Geneline Ait)

	Dijitalleşme		Örgütsel çeviklik	
	β (%95 CI)	S. hata	β (%95 CI)	S. hata
Örgüt kültürü (Toplam etki)			0,851 (0,810; 0,888)	0,02
R ²			0,725	
Örgüt kültürü	0,827 (0,779; 0,869)	0,023		
R ²	0,684			
Örgüt kültürü (doğrudan etki)			0,135 (0,006; 0,243)	0,06
Dijitalleşme			0,868 (0,768; 0,984)	0,055
R ²			0,964	
Dolaylı etki			0,718 (0,621; 0,839)	0,055

*p<0,050; β : Standartlaştırılmış katsayılar; R²: Determinasyon katsayısı; **Bootstrap dolaylı etki (%95 GA)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek için dijitalleşmenin aracı değişken olduğu ayrı bir model kurulmuştur. Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerinin literatürde kabul edilebilir eşik değerler içinde olması (Tablo 29), modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Lee ve diğerleri, 2021, s.4).

Tablo 29. Modele Ait Uyum Değerleri (Ölçek Geneline Ait)

Uyum İndeksi	Model Değeri
CMIN/DF	3,05
GFI	0,811
CFI	0,892
RMSEA	0,059
SRMR	0,049

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

5.6.7. Bulguların Yorumlanması ve Tartışma

Araştırmamızın bu bölümünde bulguların yorumlanması gerçekleştirilecektir. Tartışma bölümü ise teorik teklifler ve uygulamaya dönük teklifler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır.

5.6.7.1. Teorik Teklifler

Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan modele ait bazı hipotezler öne sürülmüş ve analiz edilmiştir. Önce doğrudan etki modeline göre hipotezlerin sonuçları yorumlanmıştır. Ardından dijitalleşmenin aracı olduğu dolaylı etki modeline göre hipotezlerin sonuçları yorumlanmıştır. Aşağıdaki tabloda (Tablo 30) ana hipotezlerin sonuçları verilmiştir.

Tablo 30. Ana Hipotezlerin Analiz Sonuçları

Hipotez Adı	Sonuç
H1: Örgüt kültürü (ÖK) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2: Örgüt kültürü (ÖK) ile dijitalleşme (D) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3: Dijitalleşme (D) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

H1: Örgüt kültürü (ÖK) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 28) tespit edilmiştir ($\beta = 0,851$; $p < 0,050$). Örgütsel çevikliğe ait determinasyon katsayısı (R^2) %72,5'tir. Basri ve Zorlu (2018) çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Fahami (2017) çalışmasında olumlu örgüt kültürünün işletmelerin örgütsel çeviklik özelliğini kazanmasını kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Sharifi ve Huff (2009) çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olan faktörleri belirlemişlerdir. Filipe, Roldan ve Rodriguez (2014) çalışmalarında liderlerin örgütsel çevikliğin elde edilmesinde örgüt kültürünü bu amaca uyumlu hale getirilmesinin mutlaka öğrenilmesine vurgu yapılmıştır. Mokaddem ve Ohmen (2019) araştırmalarında örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Khalid, Madhakomala ve Purwana (2020) araştırmalarında örgüt kültürünün örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediğini ortaya

çıkarmıştır. Goncalves ve diğerleri (2020) çalışmalarında adhokrasi ve klan kültürünün mevcut ve entegre halleriye örgütsel çevikliği elde etme noktasında pozitif etkisinden bahsetmiştir.

H2: Örgüt Kültürü (ÖK= ile Dijitalleşme (D) ile anlamlı bir ilişki vardır.

Aracılı yapısal model analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ve dijitalleşme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 28) tespit edilmiştir ($\beta=0,827$; $p<0,050$). Dijitalleşmeye ait determinasyon katsayısı (R^2) %68,4'tür. Örgüt kültüründeki artış, dijitalleşmeyi arttırdığı tespit edilmiştir. Coşar (2020) çalışmasında dijitalleşmenin sadece teknolojik bir gelişme olmadığı ve örgüt kültürünün de dijitalleşme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Prakasa ve diğerleri (2021) araştırmasında örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Borcan (2021) makalesinde örgüt kültürünün dijitalleşmeyi kolaylaştıran veya zorlaştıran bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Goncalves ve diğerleri (2020) çalışmalarında hiyerarşi ve Pazar örgüt kültürünün dijital inovasyon kabiliyetinin olumsuz etkilediğini, Adhokrasi ve klan örgüt kültürü tiplerinin ise dijital inovasyon kabiliyetini olumlu etkilediğini belirlemişlerdir. Simić ve Matović (2018) araştırmasında örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde çok büyük etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hie (2019) çalışmasında bankacılık sektöründe örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hart ve diğerleri (2017) araştırmalarında başarılı bir dijital dönüşüm için Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelindeki adhokrasi ve klan örgüt kültürü değerlerine sahip olunması sonucuna ulaşmıştır. Martinez ve diğerleri (2020) çalışmalarında örgüt kültürünün örgütün dijitalleşmesi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

H3: Dijitalleşme (D) ile örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aracı değişken olan dijitalleşmenin bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,868$; $p<0,050$). Ancak aracı değişken olan dijitalleşmenin modele dahil edilmesiyle örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki yol katsayısı hala anlamlı olduğu gözlemlenmiştir ($\beta=0,135$; $p<0,050$). Örgüt kültürü, dijitalleşme ile birlikte örgütsel çeviklikteki değişimin

%96,4'lük kısmını açıklamaktadır (Tablo 28). İmamoğlu ve diğerleri (2020) makalelerinde örgütsel çevikliğin kazanılmasında dijitalleşmenin etkili olduğunu vurgulamışlardır. Filipe ve diğerleri (2017) çalışmalarında dijital yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lu ve diğerleri (2011) araştırmalarında dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çevikliğe ulaşmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Caimpi ve diğerleri (2021) çalışmalarında dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra çift yönlü bir ilişkiye sahip olduklarını belirlemişlerdir. Rozak ve diğerleri (2021) araştırmalarında dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Filipe ve diğerleri (2020) çalışmalarında dijital yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Chakravarty ve diğerleri (2013) araştırmasında dijital yetkinliklerin artmasının örgütsel çevikliği de artırdığını tespit etmişlerdir. Aynı zamanda dijital yetenlerin örgütsel çevikliği inşa ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Mao ve diğerleri (2015) çalışmalarında dijitalleşme yeteneğinin örgüt çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ravichandran (2018) araştırmasında dijital platform yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler. Yang Chen ve diğerleri (2013) çalışmalarında dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eryılmaz (2020) araştırmasında örgütün dijitalleşme düzeyi arttıkça örgütsel çevikliği de artmaktadır sonucuna ulaşmıştır.

5.6.7.1.1. Doğrudan Etki Modeline Göre Alt Hipotezlerin Yorumlanması

Alt boyutlar için doğrudan etki modeline göre verilerin incelenmesi sonucunda (Tablo 32) kurgulanan hipotezlerin araştırma sonuçları neticesinde analiz değerleri Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31. Doğrudan Etki Modeline Göre Alt Hipotez Sonuçları

Hipotez Adı	Sonuç
H1a: Klan kültürü (KK) ile yetkinlik(Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Klan kültürü (KK) ile esneklik(E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1c: Klan kültürü (KK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d: Klan kültürü (KK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e: Adhokrazi kültürü (AK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1f: Adhokrazi kültürü (AK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1g: Adhokrazi kültürü (AK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1h: Adhokrazi kültürü (AK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1i: Piyasa kültürü (PK) ile yetkinlik(Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1j: Piyasa kültürü (PK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1k: Piyasa kültürü (PK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1l: Piyasa kültürü (PK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

H1a: Klan kültürü (KK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki olup pozitif etkisinin olduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,192$; $p<0,050$).

H1b: Klan kültürü (KK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,149$; $p>0,050$).

H1c: Klan kültürü (KK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki olup negatif etkisi bulunduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,176$; $p<0,050$).

H1d: Klan kültürü (KK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişki olup negatif

etkisi bulunduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,253$; $p<0,050$).

H1e: Adhokrasi kültürü (AK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,093$; $p>0,050$).

H1f: Adhokrasi kültürü (AK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin olup pozitif etkisinin bulunduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,391$; $p<0,050$).

H1g: Adhokrasi kültürü (AK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki olup aralarında pozitif etkisinin olduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,167$; $p<0,050$).

H1h: Adhokrasi kültürü (AK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişkinin elde edilemediği (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,129$; $p>0,050$).

H1i: Piyasa kültürü (PK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki olup pozitif etkisinin olduğu (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,196$; $p<0,050$).

H1j: Piyasa kültürü (PK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,019$; $p>0,050$).

H1k: Piyasa kültürü (PK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,11$; $p>0,050$).

H1l: Piyasa kültürü (PK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişkinin elde edilemediği (Tablo 32) doğrudan etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=-0,138$; $p<0,050$).

Tablo 32. Alt Boyutlar İçin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

Etki	Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler			
		PIYASA	ADHOKRASI	KLAN	DO
Toplam	DO	0,589 (0,438; 0,712)*	0,346 (0,206; 0,489)*	0,268 (0,128; 0,408)*	---
	YB	0,549 (0,408; 0,669)*	0,322 (0,192; 0,455)*	0,25 (0,119; 0,38)*	0,932 (0,898; 0,968)*
	DAP	0,547 (0,407; 0,664)*	0,321 (0,192; 0,454)*	0,249 (0,118; 0,378)*	0,93 (0,896; 0,961)*
	YETKİNLİK	0,679 (0,549; 0,788)*	0,191 (0,051; 0,338)*	0,412 (0,273; 0,546)*	0,82 (0,696; 0,949)*
	ESNEKLİK	0,478 (0,291; 0,651)*	0,66 (0,495; 0,805)*	0,06 (-0,096; 0,228)**	0,779 (0,591; 0,963)*
	CEVAPVERME	0,463 (0,301; 0,612)*	0,503 (0,349; 0,642)*	0,085 (-0,058; 0,236)**	0,973 (0,836; 1,142)*
	HİZ	0,401 (0,245; 0,543)*	0,446 (0,308; 0,569)*	-0,008 (-0,135; 0,132)**	0,915 (0,764; 1,105)*
Doğrudan	DO	0,589 (0,438; 0,712)*	0,346 (0,206; 0,489)*	0,268 (0,128; 0,408)*	---
	YB	---	---	---	0,932 (0,898; 0,968)*
	DAP	---	---	---	0,93 (0,896; 0,961)*
	YETKİNLİK	0,196 (0,026; 0,353)*	-0,093 (-0,212; 0,02)**	0,192 (0,081; 0,303)*	0,82 (0,696; 0,949)*
	ESNEKLİK	0,019 (-0,19; 0,233)**	0,391 (0,209; 0,557)*	-0,149 (-0,29; 0,005)**	0,779 (0,591; 0,963)*
	CEVAPVERME	-0,11 (-0,336; 0,095)**	0,167 (0,021; 0,3)*	-0,176 (-0,3; -0,053)*	0,973 (0,836; 1,142)*
	HİZ	-0,138 (-0,393; 0,075)**	0,129 (-0,007; 0,256)**	-0,253 (-0,375; -0,124)*	0,915 (0,764; 1,105)*
Dolaylı etki	DO	---	---	---	---
	YB	0,549 (0,408; 0,669)*	0,322 (0,192; 0,455)*	0,25 (0,119; 0,38)*	---
	DAP	0,547 (0,407; 0,664)*	0,321 (0,192; 0,454)*	0,249 (0,118; 0,378)*	---
	YETKİNLİK	0,483 (0,345; 0,634)*	0,284 (0,163; 0,42)*	0,22 (0,106; 0,336)*	---
	ESNEKLİK	0,459 (0,298; 0,637)*	0,269 (0,162; 0,388)*	0,209 (0,093; 0,343)*	---
	CEVAPVERME	0,573 (0,393; 0,793)*	0,336 (0,206; 0,473)*	0,261 (0,122; 0,417)*	---
	HİZ	0,539 (0,364; 0,764)*	0,316 (0,193; 0,455)*	0,245 (0,115; 0,392)*	---

*p<0,050; **p>0,050; Bootstrap etki (%95 GA)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir

5.6.7.1.2. Dolaylı Etki Modeline Göre Hipotezlerin Yorumlanması

H4: Dijitalleşme (D), örgüt kültürü (ÖK) ve örgütsel çeviklik (ÖÇ) arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dijitalleşmenin aracı rolü olup olmadığının test etmek için bootstrap yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığı (GA) sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir. Bootstrap analizi sonucunda örgütsel kültürün dijitalleşme aracılığıyla örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı etkisi (Tablo 28) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,718$; %95 GA [0,621; 0,839]).

Alt boyutlar için dolaylı etki modeline göre verilerin incelenmesi sonucunda (Tablo 32) kurgulanan hipotezlerin araştırma sonuçları neticesinde analiz değerleri Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33. Dolaylı Etki Modeline Göre Alt Hipotez Sonuçları

Hipotez Adı	Sonuç
H1a: Klan kültürü (KK) ile yetkinlik(Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1b: Klan kültürü (KK) ile esneklik(E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c: Klan kültürü (KK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1d: Klan kültürü (KK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1e: Adhokrasi kültürü (AK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1f: Adhokrasi kültürü (AK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1g: Adhokrasi kültürü (AK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1h: Adhokrasi kültürü (AK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1i: Piyasa kültürü (PK) ile yetkinlik(Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1j: Piyasa kültürü (PK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1k: Piyasa kültürü (PK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1l: Piyasa kültürü (PK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

H1a: Klan kültürü (KK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,412$; $p < 0,050$).

H1b: Klan kültürü (KK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,06$; $p > 0,050$).

H1c: Klan kültürü (KK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,085$; $p > 0,050$).

H1d: Klan kültürü (KK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü (KK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = -0,008$; $p > 0,050$).

H1e: Adhokrasi kültürü (AK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,191$; $p < 0,050$).

H1f: Adhokrasi kültürü (AK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta = 0,66$; $p < 0,050$).

H1g: Adhokrasi kültürü (AK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,503$; $p<0,050$).

H1h: Adhokrasi kültürü (AK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan Adhokrasi kültürü (AK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,446$; $p<0,050$).

H1i: Piyasa kültürü (PK) ile yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan yetkinlik (Y) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,679$; $p<0,050$).

H1j: Piyasa kültürü (PK) ile esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan esneklik (E) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,478$; $p<0,050$).

H1k: Piyasa kültürü (PK) ile cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan cevap verme (CV) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,463$; $p<0,050$).

H1l: Piyasa kültürü (PK) ile hız (H) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün alt boyutu olan piyasa kültürü (PK) ile örgütsel çevikliğinin alt boyutu olan hız (H) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 32) toplam etki verileri baz alınarak tespit edilmiştir ($\beta=0,401$; $p<0,050$).

Adhokrasi, Klan ve Piyasa kültürlerinin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Cameron ve Quinn., 1999). Liderler, işletmelerinin çevik bir örgüt olabilmeleri için örgüt kültürlerini de buna uygun hale getirmelere

gerekmektedir (Felipe ve diğerleri, 2014). Cameron ve Quinn'nin RDM'indeki Adhokrasi ve Klan alt kültür tipleri mevcut ve entegre halleriyle örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Goncalves ve diğerleri, 2020).

Sonuç olarak örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide alt boyutlar bağlamında öne sürülen H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, H1i, H1j, H1k ve H1l hipotezlerinin literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu olduğu ve aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu haliyle toplanan veriler hipotez ve sonuçlarla uygun olmuş ve verilerin araştırma modelini desteklediği belirlenmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisini artırmak amacıyla dijitalleşme değişkeni modele aracı değişken olarak dahil edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel çeviklik alt boyutları üzerinde doğrudan etkilerine Tablo 32'deki veriler dikkate alınarak bakıldığında oniki alt hipotezden altı adetinin sağlandığı, diğer altı adetinin ise sağlanamadığı görülmüştür. Dijitalleşme değişkeni modele dahil edilmesi neticesinde elde edilen dolaylı etki değerleri (Tablo 32) incelendiğinde tüm alt hipotezlerin sağlandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar dijitalleşme aracı değişkeninin örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin daha da artırdığını göstermektedir.

5.6.7.2. Uygulamaya Yönelik Teklifler

Bankacılık sektöründeki liderlerin çalıştığı işletmelere örgütsel çeviklik kazandırabilmeleri için mutlaka Cameron ve Quinn'in RDM'deki Adhokrasi, Klan veya Piyasa alt kültür tiplerinden bir veya birkaçını baskın kültür haline getirmeleri gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 1999). İşletmeler, ÖK ile birlikte aynı zamanda dijitalleşme ve dijital olgunluğa erişmek için dijital yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Eryılmaz, 2020: Felipe ve diğerleri, 2020: Mao ve diğerleri, 2015: Yang Chen ve diğerleri, 2013). Liderler, işletmeler için belirledikleri iş stratejisini gerçekleştirmek ve tüm çalışanların uygun dijital becerilerle donatılmasını sağlamak amacıyla dijital yeteneklere sahip insan kaynaklarını şirkete kazandırmak ve onları elde tutmak için proaktif davranmaları önerilmektedir (Shahiduzzaman ve diğerleri, 2018, s.15).

Dijital dönüşüm literatüründe teknolojik altyapı, dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için geliştirilmesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla bu alt yapının

oluşmasında teknoloji ve veri temel olarak kabul edilmektedir. Liderlerin işletmelerine teknolojik alt yapıları ve verileri temel teknolojik varlıklar olarak iş süreçlerine entegre etmeleri önerilmektedir. Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar yeni teknolojilere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir. Liderler, işletmelerinde yeni teknolojilerin benimsenmesini keşfetmek, değerlendirmek, seçmek ve finanse etmek suretiyle örgütsel çevikliklerini artıracaklardır (Shahiduzzaman ve diğerleri, 2018, s.14).

COVID-19 pandemi döneminde adhokrasi, klan ya da piyasa örgüt kültürlerinden bir ya da birkaç baskın kültüre sahip olan bankalar, özellikle gelişmiş dijital altyapıları ve dijital yeteneklere sahip insan kaynakları sırasında birçok yeniliği müşterilerinin hizmetine sunarak, rakiplerinden ayrılmışlardır. Örneğin çağrı merkezi elemanlarını evlerinden çalışacak şekilde alt yapılarını hızla adapte edebilen bankalar müşterilerinin ihtiyaç ve sorunlarını hızlı şekilde çözmek suretiyle müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmışlardır. Bankalar bu dönemde hali hazırda müşterisi olmayan insanları dijital yetenekler ve altyapı sayelerinde iç ve dış operasyonlarını birleştirerek şubeye gitmeden uzaktan hesap açma, kart başvurusu, fatura ödeme v.b birçok ürün ve hizmetleri dijital platformlardan sunarak müşteri kazanımlarını artırmışlardır. Bu imkanı etkili bir örgüt kültürü ve gelişmiş dijital teknolojileri sayesinde elde edebilmişlerdir. Dolayısıyla dijitalleşen örgüt kültürü ortaya çıkan koşullara hızlı şekilde reaksiyon verebilmektedir. Bu da örgütün çevik olması ile mümkün olmaktadır.

İnternet teknolojilerinin gelişmesi ve GSM alt yapıların iyileştirilmesi neticesinde insanlar masaüstü bilgisayarlar veya dizüstü bilgisayarlardan ziyade akıllı telefonlar ve tabletler aracılığıyla internete bağlanmayı ve bu platformlarda vakit geçirmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin mobil platformlarda müşterilerine ürün sunacak şekilde stratejilerini değiştirmeleri ve geliştirmeleri önerilmektedir (Donald ve diğerleri, 2014, s.2). Özellikle GSM teknolojilerindeki gelişmeler zaman ve mekan bağımsız 7/24 bankacılık işlemlerini yapabilecekleri mobil bankacılık ürününü de müşterilerinin hizmetine hızlıca sunabilen bankalar bu ürünler sayesinde rekabette öncü olmuşlardır. Sonuçta çevik bankalar mobil platformlarda yeni ürünleri müşterilerinin hizmetine en hızlı arz edebilen işletmelerdir. Mobil ve internet bankacılık ürünlerini kullanıma hızlı bir şekilde açan bankalarda gelişmiş dijital altyapılar ve yetkin dijital yetenekler ile birlikte örgütlerin çevikliğine

elverişli bir örgüt kültürüne sahip oldukları belirlenmiştir. Bu örnekler tezin araştırma hipotezleri ile orataya çıkan ÖK ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve dijitalleşmenin ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkiyi daha da anlamlı yatığı sonucu ile uyushmaktadır.

Son dönemde bazı bankalar e-ticaret sektöründe de faaliyet göstermeye başlamışlardır. E-Ticaret alanında çok fazla oyuncu olduğundan bankaların bu sektörde pazar payı alabilmeleri için sağlam bir ÖK'ne sahip olması ve gerekli dijital altyapı ve yetenekleri bünyesinde bulundurması olması gerekmektedir. Örneğin Türkiye İş Bankası Pazarama markası ile e-ticaret sektörüne girmiştir. İş Bankası'nın Adhokrasi ve Klan kültürüne sahip olması, yer yer Piyasa kültürünü de benimsemesi sayesinde sektöre adım atması kolaylaşmıştır. Aynı zamanda banka mobil platformda dijital cüzdan uygulamaları sayesinde e-ticaret uygulamasını, bu dijital cüzdan üzerinden müşterilerinin hizmetine sunmuştur. Dolayısıyla baskın örgüt kültürü ve gelişmiş dijital altyapıları ve dijital yetenekler haiz insan kaynakları sayesinde kazandıkları çeviklik ile birlikte diğer bankalardan çok daha önce bu sektörde yer alabilmişlerdir.

İşletme yöneticilerine, baskın bir örgüt kültürünün oluşturulması, dijital altyapı ve platformların hayata geçirilmesi ve aynı zamanda dijital yeteneklere haiz insan kaynaklarını bünyesinde bulundurması ve tutması önerilmektedir. Bu özelliklere sahip işletmeler, çevresel tehdit ve değişimlere hızlı tepki verecek ve ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilecek nitelikte çevik firmalar olacaktır. Dolayısıyla liderlerin, kaynaklarını verimli şekilde kullanarak, sürdürülebilir rekabet sağlanması açısından örgütsel çevikliği işletmelerine kazandırmaları önem taşımaktadır. Örgütsel çevikliğin kazanılması sayesinde işletmeler rakipleri ile rekabette avantajlı duruma geçecekler ve tehditleri hızla bertaraf edip, fırsatlardan da diğer işletmelere göre daha önce faydalanarak aktif büyüklüklerini ve karlılıklarını artırmak suretiyle başarılı birer işletme haline geleceklerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ulusal bankacılık sektöründe şu anda 57 adet banka (BDDK, 2022) faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla bu bankalar arasında rekabet kıyasıya sürmekte ve her geçen gün artmaktadır. Aynı zamanda bankalar sadece ulusal piyasalarla yetinmeyip özellikle yakın uluslararası piyasalara da girmekte ve oradaki rakipleriyle de rekabet etmektedirler. Rekabette önemli olan ise çevresel değişimlere daha hızlı tepki verebilmesi ve aksiyon alabilmesi, hatta yeni ürün geliştirebilmesidir. Bu özellikleri kazanabilen bankalar rakiplerine göre avantajlı duruma geçmekte ve karlılığını artırmaktadırlar. Özellikle rekabet ve değişimle baş edebilmek için örgüt kültürüne önem verilmesi gerektiği literatürde ifade edilmiştir. Çünkü örgüt kültürü işletmenin içinde istikrar ve uyumun ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütler karşılaşılan sorunlar ile baş edebilmek için strateji oluşturmak ve uygulamak adına örgüt içinde uyumu sağlamalıdır (Cameron ve Quinn, 2021, s.138).

Çevresel tehditlere karşı önlem almak ve fırsatları avantaja çevirebilmek için örgütlerin çeviklik kaslarını geliştirmeleri gerekmektedir (Tallon ve diğerleri, 2011, s.464). Dolayısıyla örgütsel çeviklik, problemlere karşı hazırlıklı olmak ve örgüt kültürünün yarattığı ahenkten destek alınarak çözüme kavuşturmadır (Candan ve diğerleri, 2017, s.5). Bankaların ulusal ve uluslararası piyasalarda ortaya çıkan olağanüstü durumlarla baş edebilmesi gerekmektedir (Sucu, 2020, s.16). İşletmeler, günümüz piyasa şartlarında sürekli ve öngörülemeyen değişimleri ihtiva eden bir ortamda varlığını sürdürebilmek ve her durumda ilerleme kabiliyeti elde edebilmek için çevik olmak zorundadırlar (Maskell, 2001, s.5).

. Örgütsel çeviklik elde edebilmek için öncelikle baskın bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Cameron ve Quinn, 2021, s.138). Literatürde örgütsel kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Suzan, 2019: Ciceralli, 2019: Mokaddem, 2018). Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinde yer alan örgüt kültürü alt boyutları olan Adhokrasi, Klan ve Piyasa kültürlerinin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Filipe ve diğerleri, 201: Goncalves ve diğerleri, 2020). Bankacılık sektörünü baz alan bir çalışmada ise örgüt kültürünün örgütsel çevikliğin kazanımında

olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Fahami vve diğerleri, 2017). Örgüt kültürünün önemli bir bileşen olarak örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Khalid ve diğerleri, 2020). Bu araştırmanın analiz sonucuna göre örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (Tablo 28) tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkiye dair bulunan sonuç literatürde yer alan benzer çalışmalarla uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca ÖK'nın alt kültür değişkenleri ile ÖÇ'nin alt çeviklik değişkenleri arasındaki anlamlı ilişki, yine diğer araştırmalarla ve anket yanıtları ile paralellik göstermektedir.

Aracı değişkenle ilgili sonuçlara değinmeden önce örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde etkisine ve dijitalleşmenin de örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde etkisini araştıran birçok çalışma mevcuttur. Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, örgüt kültürünün dijitalleşme ve dijital olgunluğa ulaşma noktasında pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Coşar, 2020; Prakasa, 2019; Kane, 2017). Katı örgüt kültürüne sahip işletmeler dijitalleşme sürecinde problemler yaşarken, açık örgüt kültürüne sahip işletmeler dijitalleşme sürecinde hızlı yol kat edebilmektedir (Coşar, 2020). Bankacılık sektöründe örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hie, 2019). Cameron ve Quinn'in RDM modelindeki Adhokrasi ve Klan örgüt kültür tiplerinin dijitalleşme üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Hartl ve Hess, 2017). Bankacılıkta günümüz liderlerinin esnek, yenilikçi, pozitif ve sağlıklı bir dijital örgüt kültürünün yaratılmasının öncelikli hedefleri arasında yer alması önerilmektedir (Simić ve Matović, 2018). Aracılı YEM analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü ve dijitalleşme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (Tablo 28) tespit edilmiştir. Anket yanıtlarının sonucunda örgüt kültüründeki artışın dijitalleşmeyi arttırdığı tespit edilmiştir ve ÖK ile D arasındaki anlamlı bir ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır. Dolayısıyla bu sonuç literatürdeki araştırmalar ile benzerlikler göstermektedir.

Dijitalleşmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da literatürde bulunmaktadır. İşletmelerin çevresel tehdit ve değişimleri algılaması ve fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanarak

sürdürülebilir rekabet sağlaması ve değişimlere hızlı tepki verebilmesi için gerekli olan örgütsel çevikliğin kazanımında dijitalleşmenin etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu ve diğerleri, 2021). Aynı zamanda dijital yeteneklerin de örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Filipe ve diğerleri, 2017). Dijital yeteneklerin gelişmesi örgütsel çevikliğin kazanımında önemli rol oynamaktadır (Lu ve diğerleri, 2011). Dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasında karmaşık ve çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır (Ciampi ve diğerleri, 2021). Dijital teknolojiyi kullanma becerileri de örgütsel çevikliği artırmaktadır (Rozak ve diğerleri, 2022). Dijital yetkinlikler artması ve etkin kullanımı örgütsel çevikliği inşa etmekte ve artırmaktadır (Chakravarty ve diğerleri, 2013). Anket yanıtlarının YEM ile değerlendirilmesinde aracı değişken olan dijitalleşmenin bağımlı değişken olan örgütsel çeviklik üzerindeki pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu bulgunun literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracı rolü bu çalışma kapsamında araştırmanın sorunsalını teşkil etmektedir. Yukarıda bahdedildiği üzere ÖK ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda ÖK ile dijitalleşme arasında ve dijitalleşme ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişki olduğu bu araştırma kapsamında belirlenmiştir. ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide dijitalleşmenin aracı rolü olup olmadığının belirlenmesi YEM aracılığıyla yapılmıştır. Hipotez sonuçlarına bakıldığında araştırma modelinde yer alan dijitalleşme aracı değişkeninin örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha da artırdığı görülmektedir. Sonuç ÖK ile ÖÇ arasındaki anlamlı ilişkide dijitalleşmenin aracı bir rolü vardır ve dijitalleşme örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha da anlamlı hale getirmektedir. ÖK, dijitalleşme ile birlikte ÖÇ üzerinde değişimin %96,4'lük kısmını açıklamaktadır (Tablo 28).

Örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisi ve dijitalleşme değişkeninin ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceleyen bu araştırmanın literatürde bir benzeri bulunmamaktadır. Bu bakımdan yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan sonuçların, hem teorisyenlere hem de bankacılık sektöründe çalışan liderlere, profesyonellere ve aynı zamanda literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, B.N. (2021). *Vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Savunma sanayi işletmelerinde bir araştırma*. (Doktora tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=v7BkNnnepTnbhn8rNR77LeVWRZ_gScC_7Gp3_3mUY1AFsx0jZ0_pGIXfPQ0jqkLo
- Akyıldız, S. (2014). *Örgüt kültürünün çalışanlarda inovatif düşünce geliştirme, iş tatmini ve örgüt bağlılığına etkisi: Bilişim sektöründe bir uygulama*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=sY7m19PfcL6F1NUw-cr80OtOi0Q5r59VZxHt1UkFd0g9MDinNfkFjVlt56-well_
- Al-Weshah, G. A. (2013). The role of internet banking in continuous improvement areas: quantitative evidence from Jordanian banks. *International Journal of Business Performance Management*, 14(2), 181.
- Aygün, Ş. (2017). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracılık rolü: Anakent belediyelerinde bir uygulama*. (Doktora tezi). Erişim adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=Eb5EkakJlp3olBdo_wNEGTXZBLSl7rpWnZ_2IQRDjMpvAFNZ4ipIYnM6JkFDPwH
- Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Borcan, I. (2021). The role of dynamic capabilities, business model and organizational culture in the digital transformation of a traditional organization. *Management & Marketing Journal*, 19(1).
- Byrne, B. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal Of Testing*, 1(1), 55–86.

- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *USA: John Wiley & Sons.*
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *USA: John Wiley & Sons.*
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. *Reading: Addison-Wesley.*
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2021). *Örgüt Kültürü-Örgütsel Tanı ve Değişim* (Gülcan, Cemaloğlu, ed.). İstanbul: Pegem Akademi.
- Campbell, C.R. (2004). A longitudinal study of one organization's culture: Do values endure. *Mid-American Journal Of Business*, 19 (2), 41-51.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, S.E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, Cilt 4, Sayı 3, s.4-8.
- Chakravarty, A., Grewal, R. ve Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, 24(4), 976-997.
- Chang, C. C. (2015). Exploring mobile application customer loyalty: The moderating effect of use contexts. *Telecommunications policy*, 39(8), 678-690.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility. *Management*, 14(2), s.119-156.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. ve Chow, W. S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J. ve Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.

- Cicerali, E.E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS*, 2019, 11(18), 2424-2428.
- Coşar, B. (2020). Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings e-bbok* (p. 615).
- Çelebi, F. (2021). *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik*. Ankara: İksad Yayınevi.
- D'Aveni, R. (1995). Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, s. 45- 60.
- Demir, M. (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=q3-d9QtLoVA2OMExHskJpZ64FsF4mLi-_FWBhhE4uTjkQFEcdLCBJDBI6NKyAW5U
- Demirel, S. (2021). Covid-19 Pandemi sürecinin dijital bankacılık işlemleri üzerine etkisi. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 5(11), 49-64.
- Ejike, S. (2019). Effect of bank innovations on financial performance of pommercial banks in Nigeria. *European Journal of Accounting, Finance and Investment*, 40-57.
- Erarslan, R. (2017). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=q3-d9QtLoVA2OMExHskJpbkiy6MB3IfkCyMRMvDphjNNAYcWjIAAoJNkv9MqufWZ>
- Erdurmazlı, E. (2014). *Bilgi (enformasyon) teknolojileri ile örgüt kültürü etkileşimi*. (Doktora tezi). Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=sY7m19PfcL6F1NUw-cr80KMA8nMBjIXx3jTWL1HWQrp2lN32p4jvSHPz5SreHPyg>
- Eryılmaz, M. (2020). *Örgütlerde dijitalizasyon ve ardılları üzerine bir tartışma*. İşletme Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Fahami, Z., Pordanjani, H. A., Mahmoudi, M. T. ve Montazer-Al-Zohour, F. (2017). The study of the relationship between organizational culture and organizational agility in agricultural bank. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86, 453-460.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L. ve Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez ve A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., Leal-Rodríguez ve A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. ve Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-A15.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ganguly, A, Nilchiani, R. ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 2009, 118. 2, s.410-423.
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R. ve Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13-46.
- Göl, E. (2018). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ile yönetsel karar verme stillerinin ilişkisi.* (Doktora tezi). Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vbVkXe1KChYWNElr1MuLZuQ5N3pZ5DhQPvQ1tmaDzSgqWffxyEqumPzp5ZR-vLHg>

- Gül, B.N. (2020). *Yükseköğretimde örgütsel çeviklik: Akademik ve idari çalışanların üniversiteye ilişkin algı ve deneyimleri*. (Doktora tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wf-FPgY-5qjHEzEoOgvMswuMvh0p386BQCOhyJR35mO1lvD2psFwYXdF_-EFCA2I
- Güleç, B. (2020). *Cameroon ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli bağlamında örgüt kültürü ve stratejik yönetim okullarının ilişkisi*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=wf-FPgY-5qjHEzEoOgvMs4BkU7sLOubiuMmJ5ON3CWWBibzCr7gJtLsSWrAJFkm8>
- Gülölmez, A. (2019). *Örgütsel çevikliğin kazanılmasında yapısal bilgi süreçleri ve seyahat acentalarında işletme performansına etkileri*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=T1mWGp9MngYYkCSgiJvtViK7DuJoLCxJRcQ_RA2k6qYbM_gjMby5yAamQFi-RXfN
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. İstanbul: İKSAD Publishing House.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçin Yayıncılık.
- Hartl, E. ve Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. *Cultural Values in Digital Transformation*
- Hatch, M. J. (2018). Schein's model of organizational culture. *US Army War College Strategic Leadership Course Selected Readings*.
- Hie, B. P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.2, ss.132-143.

- Hu, L.ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6:1, 1-55, DOI: 10.1080/10705519909540118
- Ilcus, A. M. (2018). Impact of digitalization in business world. *Review of International Comparative Management*, 19(4), s. 350-358.
- İleri, Y.Y. ve 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.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 26-42.
- İmamoğlu S.Z., Ince, H., Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 103-124.
- İnce, G. (2020). *The impact of digitalization on company performance*. (Yüksek lisans tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=T1mWGp9MngYYkCSgiJvtVju7tjBVldJfCuqQOlqMfK08-2t2ybRmGdfQ_6VzOyxq
- Kane, G. C., Palmer, D. ve Phillips, A. N. (2017). Achieving digital maturity. *MIT Sloan Management Review*.
- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khalid, Z., Madhakomala ve R., Purwana, D. (2020). How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SMEs?. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 49-63.
- Kızıloğlu, M. (2017). Denison Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Asead*, Cilt 4, Sayı 11, s.141-159.

- Klomsiri, P. (2011). Technology acceptance of IT innovative services: Adoption of E-banking by customers. *Executive Journal*, 43-54.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kokina, I. ve Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison model. *European Scientific Institute, ESI (publishing)*, 362.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi- Bir kamu kurumunda alan araştırması*. (Doktora tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=gyLHMouPes-CvnhRcjQsKVpKMYKNGRoXvtZjODDS9c6oDVUktTJ8iq_4XTFvX2u0
- Lee, T.Y., Hsing, S.C. ve Li, C.C. (2021). An improved stress-scale specifically designed to measure stress of women with newly diagnosed breast cancer. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 2346. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052346>
- Lu, Y. ve K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Mao, H., Liu, S. ve Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Marchand, D.A., Wade, M. (2014). Digital business transformation: Where is your company on the journey. *Perspectives for Managers*, (187), 1.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G. veAlfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Maskell, B. (2001). The Age of agile manufacturing, supply chain management. *An International Journal*, Vol. 6, No.1, ss. 5-11.
- Mokaddem, A. B. S. ve Othmen, H. B (2019). Organizational culture and organizational agility: The role of absorptive. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/326274336>

- Nafei, W.A. (2016). Organizational Agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, Vol. 11, 5, s.296-309.
- Negroponte, N. (1995). Being Digital. *New York: Alfred A. Knopf*.
- Prakasa, Y., Raharjo, K. ve Wiratama, I. D. (2020). Transformational leadership and digital maturity. *In 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019) (pp. 224-229). Atlantis Press*.
- Ratings, F. (2002). Dealing the cards: an overview of european credit card ABS. *Consumer ABS (Asset-Backed Securitized), Europa Criteria Report, New York*.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Ritter, T. ve Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O. ve Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SME's performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Sadiku, M. N., Tembely, M., Musa, S. M., ve Momoh, O. D. (2017). Mobile banking. *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(6).
- Sancaktar, C.L. (2017). *Örgüt kültürü ve takım birlikteliğinin takım performansına olan etkisi-Kurumlararası İzmir Dragon Festivali*. (Doktora Tezi). Erişim Adresi:
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7lOJX8w_8PRQU1mSHU6-jj2YsCAkM_T4L8zBQNnBRRzobT-KyeZOURvvpN1vEumn
- Sekban, M. ve Utku, A. (2017). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Seker, S.E. (2014). Dijitalleşme (Digitalization). *YBS Ansiklopedi*, 1(1), 6-7.

- Shahiduzzaman, M., Kowalkiewicz, M., Barrett, R. ve McNaughton, M. (2017). Digital business: Towards a value centric maturity model. Part A. *Queensland: PWC Chair in Digital Economy/Queensland University of Technology*.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1995). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Shein, E.H. (1995). *The Role of Founder in Creating Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Shein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Simić, I. ve Matović, I. M. (2018). Organizational culture as a factor of digital maturity of organizations in the tourism sector. *Modern Management Tools And Economy Of Tourism Sector In Present Era*, 231.
- Singh, S., Chhatwal, S. S., Yahyabhoy, T. M., ve Heng, Y. C. (2002). Dynamics of innovation in ebanking. *ECIS, June*, 6-8.
- Smerek, R.E. (2010). Cultural perspectives of academia: Toward a model of cultural complexity. *IncJ.C. Smart (ed.) Higher Education: handbook of Theory and Research (v.25). The U.S.A.: Springer Science and Business Media*.
- Sönmez, V.R. (2018). *Örgüt kültürünün inovasyon üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Doktora tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=OykDDeWBWTL9-Wm52sZBrECZucLRBg1eUt8sh4l3TfLyHmRPHIzFvfa1_0RwDmDV
- Strode, D. E., Huff, S. L. ve Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. *In 2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 1-9). IEEE*.
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Süzer, Z. (2006). *Örgüt kültürünün işgören motivasyonu ile ilişkisi ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=-L8ilcwn9ZRRc_YMKxXW1uNYTHmYpjyGdFTR4xsHGz3-QXxyzB28d3mLrpwvoUg
- Şeker, H.Ş. (2016). *Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi: https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=RrI-Krk3A-RkF4YfHofukxOAa7AXP1c3IMxWc_7rqD3wJEiuvSJks0yj6MRIo00
- Tallon, P. P. ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2): 463-486.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2022). İstatistiki Raporlar. Erişim Adresi: <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2022). Bankaların Dijital Yolculukları ve Türkiye Bankalar Birliği Çalışmaları. Erişim Adresi: <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/tos/Dijital%20Yolculuk.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), s.509-533.
- TÜSİAD. (2022). Türkiye’deki Dijital Dönüşüme CEO Bakışı Raporu. Erişim Adresi: <https://tusiad.org.tr/basin-bultenleri/item/8712-turkiye-deki-dijital-degisime-ceo-bakisi-arastirma-sonuclari-aciklandi>.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., van Heck, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Business agility: need, readiness and alignment with IT-strategies. In Agile information systems: Conceptualization. *Construction and management (pp. 52-69)*. Butterworth Heinemann.

- Vural, E. (2019). *Bankacılık sektöründe internet bankacılığı ve mobil bankacılık uygulamalarının finansal hizmet kalitesinin müşterileri tarafından değerlendirilmesi: Bankacılıkta bir uygulama*. (Yüksek Lisans tezi). Erişim Adresi:
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=as2oTjW5jfr9IKSvmCdJYtfHYmFuPyTJ9Tgg0IvMEQUhIDIVvJYGTwhVNKELmcUa>
- Yahyagil, Y.M. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47.
- Yang Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L., Chow, W.S. (2013). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems* (2013), 1–17.
- Yalçınsoy, A. (2017). *Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama*. (Doktora tezi). Erişim Adresi:
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=vbVkXe1KChYWNElr1MuLZhrfLJi4hWoHhI9X5WjMzDn4YVUo4fSZbQsG8uUggxjc>
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Vol/Cilt: 46, Special Issue/Özel Sayı*, Erişim Adresi:
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme>
- Yiyit, T. (2017), Örgüt kültürü modelleri: Modellerin belirlenmesinde kullanılan boyutlar açısından bir inceleme. *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:153-163 (ISSN:2149-8598)
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2013). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Aralık*, 2016, 11(3), 173- 204.

EKLER

Ek.1 Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma formu sizlere Doğu Üniversitesi İşletme Doktora Programında Prof. Dr. Nuri Gökhan TORLAK danışmanlığında yürütülen “Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü” isimli Doktora Tezi kapsamında iletilmektedir. Siz değerli katılımcının ortalama 6 dakikasını alacak bu araştırma formunu doldurmanız, doktora tezimizin tamamlanması açısından büyük değer taşıyacaktır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından çok önemlidir. Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmekte ve hiçbir şekilde kişisel bilgi talep edilmemektedir. Katılımcıların verdikleri hiçbir bilgi bireysel veya firma nezdinde açıklanmayacaktır. Katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Hüseyin Şen

Doğu Üniversitesi Lisansüstü Bilimler Enstitüsü

İşletme Doktora Programı Öğrencisi

Aşağıda uygun gördüğünüz seçeneği “X” şeklinde işaretleyiniz.

A.DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: Kadın() Erkek()

Yaşınız: 20-29 (); 30-39 (); 40-49 (); 50-59 (); 60 ve üzeri ()

Eğitiminiz: İlkokul (); Ortaöğretim (); Lise (); Ön Lisans (); Lisans (); Lisansüstü ()

Çalıştığınız İşletmedeki Hizmet

Süreniz : 1 yıldan az (); 1-5 yıl ();6-10 yıl ();11-15 yıl ();16-20 yıl ();21 ve üzeri ()

İş Yamanındaki Toplam Hizmet

Süreniz : 1 yıldan az (); 1-5 yıl (); 6-10 yıl ();11-15 yıl ();16-20 yıl ();21 ve üzeri ()

B. Lütfen çalışmakta olduğunuz işletme ile ilgili aşağıda yöneltilen soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve ya “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden yalnızca birini “X” şeklinde işaretleyerek cevaplandırınız.

Örgütsel Kültürü Ölçeği

Boyut	Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
KLAN	1	İşletmemiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları bir aile gibidir.					
	2	İşletmemizde lider genellikle yol gösterici, işleri kolaylaştıran ve çalışanları yetiştiren kişi olarak düşünülmektedir.					
	3	İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.					
	4	İşletmemiz, çalışanlar arasındaki yüksek birlikteliğe ve motivasyona önem vermektedir.					
ADHOKRASİ	5	İşletmemiz, çalışanların risk almaya istekli olduğu dinamik ve girişimci bir yerdir.					
	6	İşletmemizde lider genellikle girişimci, yaratıcı ve risk alan kişi olarak düşünülmektedir.					
	7	İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
	8	İşletmemiz, büyümeye, yeni kaynaklar elde etmeye ve yeni fırsatlara açık olmaya önem vermektedir.					
PİYASA(PAZAR)	9	İşletmemiz çalışanların gelişimine önem veren bir yerdir.					
	10	İşletmemizde lider genellikle mücadeleci ve sonuç odaklı kişi olarak görülmektedir.					
	11	İşletmemizi bir arada tutan şey amaç ve hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
	12	İşletmemiz hedefleri doğrultusunda rekabetçi davranmaya ve başarıya önem vermektedir.					

Kaynak: Sancaktar, C.L 2017. “Örgüt Kültürünün ve Takım Birlikteliğinin Takım Performansına Olan Etkisi: Kurumlar Arası İzmir Dragon Festivali.” Yayımlanmış Doktora Tezi, İzmir.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Boyut	Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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.					
	12	İşletmemiz operasyonel esneklik gücüne sahiptir.					
CEVAP VERME	13	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.					
	14	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
	15	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
HIZ	16	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
	17	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
	18	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.					
	19	İşletmemizde operasyon süreleri hızlıdır.					

Kaynak: Akkaya, B. Ve Tabak, A. 2018. “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması.” İş ve İnsan Dergisi, 5(2), s.185-206.

Dijital Olgunluk Ölçeği

Boyut	Soru No	Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DİJİTAL ALTYAPI VE PLATFORMLAR	1	İşletmemiz dijital dönüşüme yeterince fon ve kaynak sağlamaktadır..					
	2	Dijital yatırım, yalnızca teknolojiye ve/veya geliştiricilere yatırım yapmak yerine işletme çapında bir yaklaşımı (insan ve kültür) dikkate alır.					
	3	İşletmemiz, yeni teknolojiler ile eski teknolojileri etkin bir şekilde bütünleştirebiliyor.					
	4	İşletmemiz, gerçek zamanlı müşteri iç görülerini desteklemek için teknolojik altyapıya ve ilgili çözümlere sahiptir.					
	5	İşletmemiz, daha verimli iş süreçleri sağlayan sistemlere, uygulamalara ve araçlara sahiptir.					
	6	İşletmemiz, gerçek zamanlı iş kararlarının verilebilmesini desteklemek için teknolojik altyapıya ve ilgili çözümlere sahiptir.					
	7	İşletmemiz, çalışanların zamanında karar vermelerine yardımcı olmak için uygun bir iş zekası sistemi kurmuştur.					
	8	İşletmemiz, bir başarısızlığı anlamak ve bundan ders çıkarmak için bir süreç sahiptir.					
	9	İşletmemiz veri odaklıdır ve verileri çevresel faktörleri algılama, makine öğrenimi ve tahmine dayalı analiz için kullanır.					
YETENEK VE BECERİLER	10	İşletmemiz çalışanlar, dijitalleşmeyi kolaylaştıracak becerilere ve yeterliliklere sahiptir veya gerektiğinde bu becerilere ortaklardan veya tedarikçilerden erişebilir.					
	11	İşletmemiz, dijital teknolojiler ve çalışma yöntemlerinde lider konumu nedeniyle yüksek kaliteli teknik personeli bünyesine kolayca çekmektedir.					
	12	İşletmemiz, çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmeye sürekli olarak yatırım yapar.					
	13	İşletmemizde çalışanlar, bir iş veya müşteri sorununun özünü hızlı bir şekilde belirleyebilir ve çözümünü zamanında ele almak için kendi kendini organize edebilir.					

Kaynak: Shahiduzzaman, M., Kowalkiewicz, M, Barrett, R. Ve McNaughton, M. 2018. “Digital Business Towards A Value-Centric Maturity Model.” <https://chairdigitaleconomy.com.au/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Business-Part-A.pdf>.