



T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI

STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ÖRGÜT PERFORMANSINA
ETKİSİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN VE ÖRGÜTSEL
ÇEVİKLİĞİN SERİ ARACILIK ROLÜ: İMALAT SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Ülkü TUTAR

Danışman: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT-2025

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Doç. Dr. Musa Said DÖVEN danışmanlığında hazırlamış olduğum “Stratejik Çevikliğin Örgüt Performansına Etkisinde Dijital Dönüşümün Ve Örgütsel Çevikliğin Seri Aracılık Rolü: İmalat Sektöründe Bir Araştırma” adlı Doktora tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

24/09/2025

Ülkü TUTAR

JÜRİ KABUL VE ONAY

Ülkü TUTAR tarafından hazırlanan “**Stratejik Çevikliğin Örgüt Performansına Etkisinde Dijital Dönüşümün ve Örgütsel Çevikliğin Seri Aracılık Rolü: İmalat Sektöründe Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı 24/09/2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen Jüri tarafından Oy Birliği ile Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı/ Yönetim Organizasyon Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)**İmzası**

Üye (Başkan) : Prof. Dr. Sema YİĞİT

Üye : Prof. Dr. Yücel EROL

Üye : Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Üye : Doç. Dr. Ersin IRK

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY

ONAY

...../...../.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Öncelikle, akademik yolculuğum boyunca bilgi birikimi, rehberliği ve sabrıyla bana yön veren değerli danışmanım Doç. Dr. Musa Said DÖVEN'e sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Bilimsel bakış açımı geliştirmemdeki katkıları ve eleştirel düşünceyi teşvik eden yaklaşımı, bu çalışmanın şekillenmesinde belirleyici olmuştur.

Tez sürecinde karşılaştığım metodolojik zorlukları aşmamda destek olan ve yapıcı geri bildirimleriyle çalışmamı daha güçlü hale getiren jüri üyelerine ve kıymetli hocalarıma minnettarım. Çalışmamın her aşamasında beni motive eden, eleştirel düşünceyi teşvik eden ve akademik tutarlılığı önceleyen tüm meslektaşlarıma ve dostlarıma teşekkür ederim.

Bu doktora tezinin hazırlanmasında katkı sunan, araştırmamın temelini oluşturan veri kaynaklarına erişimimi sağlayan, destek veren ve ilham kaynağı olan tüm kişi ve kurumlara da ayrıca şükranlarımı sunarım.

Doktora sürecimde sabırla yanımda olan, manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili aileme, varlıklarıyla bana güç verdikleri için çok teşekkür ederim.

ÖZET

STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ÖRGÜT PERFORMANSINA ETKİSİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN SERİ ARACILIK ROLÜ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Tutar, Ülkü

Doktora, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Ekim 2025, xiii+130 sayfa

Bu çalışma, stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik kavramlarının örgüt performansına etkisini hem teorik hem de ampirik düzeyde ele almaktadır. Araştırmanın evreni Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ’lerden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri “kolayda örneklem” yöntemiyle imalat sektöründe yer olan Türkiye’nin farklı illerindeki KOBİ’lerin yöneticilerinin katılımıyla toplanmıştır. Verilerin ölçeklerle uyumunu test etmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Nicel yöntemlerle yürütülen araştırmada “seri aracılık modeli” kullanılarak stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, stratejik çevikliğin doğrudan etkisinden ziyade dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin aracılığıyla performansı etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, stratejik çevikliğin ve dijitalleşmenin örgütsel performans çıktıları üzerindeki etkisini değerlendirirken dolaylı yolların dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. İlgili değişkenler arasındaki etki zincirlerinin, gelecekteki araştırmalar için hem teorik hem metodolojik katkılar sunması öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Çeviklik, Örgüt Performansı, Dijital Dönüşüm, Örgütsel Çeviklik, Seri Aracılık, SmartPLS.

ABSTRACT

THE SERIAL MEDIATING ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE EFFECT OF STRATEGIC AGILITY ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN THE MANUFACTURING SECTOR

Tutar, Ülkü

PhD, Department of Business Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Musa Said DÖVEN

October 2025, xiii+130 pages

This study addresses the impact of strategic agility, digital transformation, and organizational agility on organizational performance at both theoretical and empirical levels. The research population consists of SMEs operating in the manufacturing sector in Turkey. The data for the study were collected using the “convenience sampling” method, with the participation of managers from SMEs located in various provinces across Turkey’s manufacturing sector. To test the compatibility of the data with the scales, confirmatory factor analysis (CFA) was conducted initially. In this quantitatively conducted research, a “serial multiple mediation model” was employed, and it was concluded that the effect of strategic agility on organizational performance occurs through digital transformation and organizational agility. The findings indicate that strategic agility influences performance not directly, but through the mediation of digital transformation and organizational agility. These results highlight the necessity of considering indirect pathways when evaluating the impact of strategic agility and digitalization on organizational performance outcomes. The chains of influence among the relevant variables are anticipated to offer both theoretical and methodological contributions for future research.

Keywords: Strategic Agility, Organizational Performance, Digital Transformation, Organizational Agility, Serial Mediatig, SmartPLS.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ETİK SÖZLEŞME	i
JÜRİ KABUL VE ONAY.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1
 BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE ÇEVİKLİK.....	 4
1.1. Çeviklik Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Çevikliğin Gelişim Süreci	5
1.3. Çeviklik Bileşenleri.....	8
1.4. Stratejik Çeviklik Kavramı ve Tanımı	10
1.4.1. Stratejik Çevikliğin Boyutları	12
1.4.2. Stratejik Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri	15
1.5. Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Tanımı	18
1.5.1. Örgütsel Çevikliğin Boyutları	21
1.5.2. Örgütsel Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri.....	21
 BÖLÜM 2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM	 24
2.1. Dijital Dönüşüm Kavramı ve Tanımı.....	24
2.2. Dijital Dönüşüm Etmenleri	26
2.3. Endüstride Mekanikten Dijitale Dönüşümün Tarihsel Gelişimi	27
2.4. Türkiye’de Dijital Dönüşüm	30
2.5. Dijital Dönüşümün Öncül ve Ardıl Değişkenleri	32
2.6. Dijital Dönüşümün Stratejik ve Örgütsel Çeviklik İle İlişkisi	36
2.6.1. Stratejik Çeviklik ve Dijital Dönüşüm İlişkisi	36
2.6.2. Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm İlişkisi	37
 BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	 39
3.1. Örgütsel Performans Kavramı ve Tanımı	39
3.2. Örgütsel Performans Ölçütleri	41

3.3. Örgütsel Performans Değerlendirme Yöntemleri	42
3.4. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması	43
3.5. İşletme Stratejileri ve Performans İlişkisi	44
3.6. Örgütsel Performans Stratejik Çeviklik İlişkisi	45
3.7. Örgütsel Performans Örgütsel Çeviklik İlişkisi	47
3.8. Örgütsel Performans Dijital Dönüşüm İlişkisi	47

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ, ANALİZ VE

BULGULAR.....50

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
4.2. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	50
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	51
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	51
4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	54
4.3.3. Veri Toplama Araçları.....	55
4.3.3.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği.....	55
4.3.3.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği.....	56
4.3.3.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği	56
4.3.3.4. Örgütsel Performans Ölçeği	57
4.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	57
4.5. Araştırmanın Analizleri.....	58
4.5.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans Ve Yüzdelik Dağılımları	58
4.5.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Ve Güvenilirlik Analizi.....	59
4.5.2.1. Stratejik Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	60
4.5.2.2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
4.5.2.3. Örgütsel Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi	67
4.5.2.4. Örgütsel Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	75
4.6. Ölçüm Modeli	77
4.6.1. Ölçüm Modeli Analizi.....	77
4.6.1.1. Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları.....	79
4.6.1.2. Ayrışım Geçerliliği Sonuçları.....	80
4.6.2. Ayrışım Geçerliliği Sonucunda Oluşturulan Ölçüm Modeli.....	82
4.6.2.1. Ölçüm Modelinin Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları.....	82
4.6.2.2. Ölçüm Modelinin Ayrışım Geçerliliği Sonuçları	84
4.7. Araştırmanın Modeli	86
4.8. Modelin Korelasyon Analizi	87
4.9. Yapısal Model Analizi	88
4.9.1. Yapısal Model Aracı Etki Analizi	94
4.10. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları	97

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	98
KAYNAKLAR	106
EKLER	125
Ek 1. Anket Formu	125
Ek 2.Araştırmanın Etik Kurul Onayı	129



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa
Tablo 1.1. Yönetim Literatüründe Çeviklik Kavramının Boyutları ve Tanımlayıcı Özellikleri	4
Tablo 1.2. Stratejik Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri.....	18
Tablo 1.3. Örgütsel Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri	22
Tablo 2.1. Dijital Dönüşümün Öncül ve Ardıl Değişkenleri	32
Tablo 3.1. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemleri	43
Tablo 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analiz	58
Tablo 4.2. 4 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri, Faktör Analizi Güvenilirlik / Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi	61
Tablo 4.3: 3 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi.....	63
Tablo 4.4. Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik.....	66
Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 4 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik Ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi	68
Tablo 4.6: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 3 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi Tablosu	70
Tablo 4.7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 2 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi	72
Tablo 4.8. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik.....	74
Tablo 4.9. Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri ve Ölçeğin Güvenilirlik/ Geçerlilik Tablosu	77
Tablo 4.10. Modeldeki Yapıların Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları	79
Tablo 4.11. Fornell-Larcker Ölçütü Katsayıları.....	80
Tablo 4.12. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Ölçütü Katsayıları	81
Tablo 4.13. Ölçüm Modelinin Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği	83
Tablo 4.14. Çapraz Yükleme Analizi Sonuçları	85
Tablo 4.15. Ölçüm Modelinin Fornell-Larcker Ölçütü Katsayıları	86
Tablo 4.16. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Ölçütü Katsayıları	86
Tablo 4.17. Modelin Korelasyon Analizi Sonuçları	88
Tablo 4.18. Varyans Büyütme Faktör Katsayıları (VIF) ve Etki - Tahmin Gücü Katsayıları	90

Tablo 4.19. Modelin Yol Katsayıları (β), Doğrudan Etki, Dolaylı Etki, Toplam Etki Düzeyleri ve Anlamlılığı.....	92
Tablo 4.20. Yol Katsayılarının (β) Anlamlılığı ve Hipotezlere Dair Sonuçlar	93
Tablo 4.21. Spesifik Dolaylı Etki Aracılık ve Anlamlılık	96
Tablo 4.22. Dolaylı Etki Aracılık Türü	96
Tablo 4.23. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları	97
Tablo 5.1. Bulguların Literatür Karşılaştırması	100



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa
Şekil 1.1. Çevikliğin Kavramsal Modeli	9
Şekil 2.1: Mekanikten Dijitale Dönüşümün Tarihsel Gelişim Aşamaları	28
Şekil 3.1. Rekabet Stratejileri	44
Şekil 4.1. Araştırma Modeli: Stratejik Çevikliğin Örgüt Performansı İlişkisinde, Dijital Dönüşümün ve Örgütsel Çevikliğin Seri Aracı Rolü.....	53
Şekil 4.2. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin 4 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	60
Şekil 4.3. 3 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	63
Şekil 4.4. Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
Şekil 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 4 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	68
Şekil 4.6. Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 3 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	70
Şekil 4.7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 2 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	72
Şekil 4.8. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	74
Şekil 4.9. Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	76
Şekil 4.10. Ölçüm Modeli.....	78
Şekil 4.11. Ölçüm Modelinin Yol Katsayıları, Faktör Yükleri ve R^2 Değerleri	82
Şekil 4.12 Araştırmanın Modeli	87
Şekil 4.13. Yapısal Model	89
Şekil 4.14. Yapısal Modelin Seri Aracılığı.....	95

KISALTMALAR

ABD	United States of America	Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	Analysis of Moment Structures	Yapısal Eşitlik Modellemesi Yazılımı
ASV	Average Shared Variance	Ortalama Paylaşılan Varyans
AVE	Average Variance Extracted	Ortalama Açıklanan Varyans
CFI	Comparative Fit Index	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CR	Composite/Construct Reliability	Birleşik/Yapı Güvenilirliği
CRM	Customer Relationship Management	Müşteri İlişkileri Yönetimi
DDX	Digital Transformation Assessment Model	Dijital Dönüşüm Değerlendirme Modeli
DFA	Discriminant Function Analysis	Ayırt Edici Fonksiyon Analizi
ERP	Enterprise Resource Planning	Kurumsal Kaynak Planlaması
f²	Effect Size (f ²)	Etki Büyüklüğü
GY	Indicator Loadings	Gösterge Yükleri
HTMT	Heterotrait-Monotrait Ratio	Heterotrait-Monotrait Oranı (Ayrım Geçerliliği testi)
IBM	International Business Machines	Uluslararası İş Makineleri (Teknoloji Şirketi)
IFI	Incremental Fit Index	Artan Uyum İndeksi
IT	Information Technology	Bilişim Teknolojisi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri	
KOSGEB	Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler	Çok Uluslu Profesyonel Hizmetler Ağı
MSV	Maximum Shared Variance	Maksimum Paylaşılan Varyans
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği	
NACE	Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne	Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin Sınıflandırılması
NFI	Normed Fit Index	Normlanmış Uyum İndeksi
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi
PwC EMEA	PricewaterhouseCoopers – Europe, Middle East, Africa	Avrupa, Orta Doğu ve Afrika Danışmanlık Hizmetleri
Q²	Predictive Relevance	Tahmin Edici Geçerlilik
R²	Coefficient of Determination	Belirleme Katsayısı
RFI	Relative Fit Index	Görel Uyum İndeksi

RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	Yaklaşımın Ortalama Kare Hata Kökü
SEM	Structural Equation Modeling	Yapısal Eşitlik Modellemesi
SmartPLS	Smart Partial Least Squares	PLS-SEM için kullanılan yazılım
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual	Standartlaştırılmış Ortalama Kare Hata Kalıntısı
TLI	Tucker-Lewis Index	Tucker-Lewis Uyum İndeksi
TÜBİSAD	Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği	Bilişim sektörü Sivil Toplum Kuruluşu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu	Bilimsel araştırmaları destekleyen kamu kurumu
VIF	Variance Inflation Factor	Varyans Şişirme Faktörü (Çoklu doğrusal bağlantı testi)

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen dinamik iş ortamında, örgütlerin performanslarını artırıp sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Teknolojik ilerlemeler, değişen tüketici beklentileri, iş dünyasında yaşanan belirsizlikler, sosyo-ekonomik gelişmeler, ekonomik dalgalanmalar ve öngörülemeyen olaylar gibi faktörler, işletmeleri sürekli bir adaptasyon ve dönüşüm sürecine zorlamaktadır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim yaklaşımları çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütlerin hızlı karar alma, esneklik ve yenilikçilik kapasitelerini artırmaları gerekmektedir. İşte bu noktada, stratejik çeviklik kavramı kritik bir önem kazanmaktadır.

Stratejik çeviklik, örgütlerin dış çevredeki değişimleri algılama, bu değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde tepki verme ve proaktif olarak yeni fırsatlar yaratma yeteneğini ifade eder. Bu yetenek, kaynak temelli görüş perspektifinden bakıldığında, örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan nadir, taklit edilemez, değerli ve ikame edilemez bir yetkinlik olarak ele alınabilir (Barney, 1991).

Ancak, stratejik çevikliğin örgüt performansına olan etkisi karmaşık bir süreç olup, bu süreçte çeşitli aracı faktörlerin rol oynadığı düşünülmektedir. Bu aracı faktörlerden biri dijital dönüşümdür. Sistem teorisi bağlamında, örgütler açık sistemler olarak değerlendirildiğinde, çevresel değişimlere adaptasyon yeteneği hayati önem taşımaktadır (Von Bertalanffy, 1968). Günümüzün hızla değişen teknolojilerinin iş dünyasına adapte edilme gerekliliği dijital dönüşümü kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle dijital dönüşüm, bu adaptasyon sürecinin en temel itici güçlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerinin örgütlerin tüm süreçlerine, iş modellerine, kültürlerine ve değer zincirlerine entegrasyonunu ifade eder.

Günümüz iş dünyasında, dijitalleşme sadece bir trend değil, aynı zamanda bir hayatta kalma ve büyüme stratejisi haline gelmiştir. Bu süreçte, dinamik yetenekler kuramı (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Dinamik yetenekler, örgütlerin kaynaklarını entegre etme, inşa etme ve yeniden

yapılandırma kapasiteleri olarak tanımlanır ve rekabetçi ortamda sürdürülebilir avantaj elde etmelerini sağlar. Dijitalleşme, örgütlerin dışsal değişimleri algılama, bu değişimlere uyum sağlama ve rekabet avantajını sürdürme yeteneklerini geliştiren, dolayısıyla dinamik yeteneklerini güçlendiren bir mekanizma olarak görülebilir. Dijital araçlar ve platformlar, örgütlerin veri analizi kapasitesini artırmakta, karar alma süreçlerini hızlandırmakta, müşteri deneyimini iyileştirmekte ve operasyonel verimliliği yükseltmektedir. Bu nedenle tezin modelinde dijital dönüşümün stratejik çevikliği destekleyen temel bir ön koşul olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmada, stratejik çevikliğin örgüt performansına olan etkisinde bir diğer aracı faktörün örgütsel çeviklik olduğu düşünülmektedir. Örgütsel çeviklik bir örgütün değişen koşullara uyum sağlama, yeniden yapılanma ve sürekli öğrenme yeteneğini temsil eder. Stratejik çeviklik, daha çok üst düzey yönetim kararları ile ilgiliyken, örgütsel çeviklik bu stratejilerin operasyonel düzeyde nasıl hayata geçirildiğiyle ilgilidir. Her ikisinin de başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için güçlü bir liderlik, esnek bir örgüt kültürü ve teknolojik destek gereklidir. Öğrenen örgütler (Senge, 1990) yaklaşımı, sürekli öğrenme ve adaptasyonun örgütsel çevikliğin temelini oluşturduğunu vurgular. Dijital dönüşümün sunduğu fırsatlar, ancak örgütün yeterli örgütsel çevikliğe sahip olması durumunda tam anlamıyla performansa dönüştürülebilir. Burns ve Stalker (1961)'ın organik yapılar yaklaşımıyla tutarlı olarak esnek organizasyon yapıları, çevik süreçler, yetkilendirilmiş çalışanlar ve öğrenen bir örgüt kültürü, örgütsel çevikliğin temel bileşenleridir.

Bu bilgiler ışığında araştırmada, stratejik çevikliğin dijital dönüşümü; dijital dönüşümün, örgütsel çevikliği tetiklediği ve bu durumun stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisini güçlendirdiği tahmin edilmektedir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinde sıralı olarak dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rol oynadığı düşünülerek kurgulanmıştır. Bu aracı rol, sıralı aracılık teorisi (Preacher ve Hayes, 2008) perspektifinden incelenecek ve dijital dönüşümün örgütsel çeviklik aracılığıyla stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisi analiz edilmektedir.

Elde edilecek bulguların, “stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri anlamaya” yönelik olarak hem akademik alana katkı sağlaması, hem

de uygulayıcılara daha çevik ve başarılı örgütler inşa etme konusunda pratik rehberlik sunması beklenmektedir.



BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE ÇEVİKLİK

1.1. ÇEVİKLİK KAVRAMI VE TANIMI

Global ekonominin ve günümüz iş dünyasının değişken, belirsiz ve karmaşık ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için piyasa koşullarına, teknolojiye, politikalara ve müşteri tercihlerine hızla adapte olması, esnek ve hızlı tepki vermesi gerekmektedir. Yönetim literatüründe çeviklik kavramının boyutları ve tanımlayıcı özellikleri Tablo 1.1’de sunulmuştur.

Tablo 1.1. Yönetim Literatüründe Çeviklik Kavramının Boyutları ve Tanımlayıcı Özellikleri

Boyut / Yaklaşım	Açıklama	Anahtar Kavramlar	Literatür
Tanımsal Çerçeve	Çeviklik, işletmenin değişime hızlı ve akılcı biçimde yanıt verme yeteneğidir.	Hızlı düşünme, atık hareket, akılcı yaklaşım	Dahmardeh ve Banihashemi (2010); Kettunen (2009)
Stratejik İşlev	Belirsizlik ortamında çevresel değişimleri fark etme, anlama ve dönüşüm sağlama kapasitesidir.	Değişim farkındalığı, dönüşüm yeteneği	Candan, Çankır ve Şeker, (2017)
Bileşenler	Uyum, adaptasyon, hız ve esneklik kavramlarının birleşiminden oluşur.	Esneklik, hız, adaptasyon	Ertaş (2022)
Dinamik Yetenek	Yenilik yapma, değişime uyum sağlama ve rekabetçi avantaj yaratma kapasitesidir.	Yenilikçilik, rekabet avantajı, müşteri odaklılık	Teece, Peteraf, ve Leih, (2016)
Ağ Yapıları ve İşbirliği	Sanal şirketler ve çoklu ittifaklarla pazara hızlı ürün sunma yeteneğidir.	İşbirliği, sanal organizasyon, hız	Sharp, Irani, ve Desai, (1999)
Kriz Yönetimi ve Fırsatçılık	Beklenmedik tehditlerle başa çıkma ve değişiklikleri fırsata dönüştürme becerisidir.	Kriz tepkisi, fırsat değerlendirme	Goldman, Nagel ve Preiss, (1995)
Yönelimler	İçer odaklı: çok yönlü yeteneklerin sistematik inşası. Dışer odaklı: dış çevreye hızlı uyum sağlama.	İçsel yetenekler, dışsal adaptasyon	Uğurlu Çolakoğlu ve Öztosun, (2019)

Dahmardeh ve Banihashemi (2010), değişken koşulların ekonomide ve tüketici tercihlerinde ön görülemez olması, işletmeleri akılcı yaklaşımlarla, hızlı düşünme yeteneklerini ortaya koyarak atık hareket etmeye ve değişime uyum sağlamaya zorladığını ifade etmişlerdir. Belirsizliğin hakim olduğu iş dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için ürün pazar alanını etkileyebilecek tüm çevresel faktörlerde gerçekleşen değişimi fark etmeleri, değişimi anlayabilmeleri ve değişime uygun dönüşebilmeleri “çeviklik” kavramı ile tanımlanmaktadır (Candan ve diğerleri, 2017, s. 4).

İşletmelerin hızlı düşünme ve atik davranma yeteneklerini akılcı bir yaklaşımla birleştirmesinden oluşan çeviklik kavramı (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010, s. 179), piyasalarda öngörülemeyen değişikliklerin hızlı bir şekilde işletmeye adapte edilebilmesidir (Kettunen, 2009, s. 409). Çeviklik, uyum ve adaptasyon, hız ve esneklik gibi kavramların birleşiminden oluşmaktadır (Ertaş, 2022, s. 574). Çeviklik, “işletmenin yenilik yapma, değişime uyum sağlama ve müşteriler için olumlu ve rakipler için elverişsiz bir değişim yaratma kapasitesi” olarak tanımlanan dinamik bir yetenektir (Teece ve diğerleri, 2016, s. 18). “Çeviklik ayrıca, pazara yeni ürünler sunmak için çok şirketli ittifakların veya sanal şirketlerin hızla oluşturulması gibi kavramları da içermektedir” (Sharp ve diğerleri, 1999, s. 156).

Piyasa koşullarının sürekli değişkenlik göstermesi çoğu zaman bu değişken durumların tehdit oluşturmaları ve dinamik bir yapı sergilemesi, işletmelerin hızlı pozisyon almasını gerektirmektedir. Goldman ve diğerleri (1995)’ne göre çeviklik öncelikle işletmelerin beklenmedik değişikliklerle başa çıkma, iş ortamından gelen benzeri görülmemiş tehditlerden kurtulma ve değişiklikleri fırsat olarak kullanma yeteneği ile ilgilidir. Çeviklik kavramı yönetim literatüründe içe ve dışa odaklı bir yetenek olarak iki bakış açısı etrafında toplanmaktadır. Dışa odaklı bakış açısına göre pazar ve piyasa koşullarındaki ani değişim ve dalgalanmalarla baş edebilmek için, firmanın operasyonlarını dış çevreye hızlı bir şekilde uyumlaştırma yeteneğidir. İçe odaklı görüşe göre ise çeviklik çok yönlü yeteneklerin bir arada inşa edildiği bir sistemdir (Uğurlu ve diğerleri, 2019, s. 94).

1.2. ÇEVİKLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ

Üretimin yıllar içindeki gelişimi ve bilime konu olan yönü incelendiğinde, Sanayi Devrimi ile işletmelerin artan rekabet koşullarında pazar paylarını koruma ve daha fazlasını elde etme çabaları, organizasyonel olarak işletmeleri çeşitli stratejilere yönlendirmektedir.

Sanayi Devrimi sonrası üretimin küçük atölyelerden fabrikalara, fabrikaların daha büyük ölçekli üretim tesisleri haline getirilmesiyle seri üretime ve kitle üretimine dönüşmesi işletmeleri farklı üretim metotları geliştirerek değişen pazar koşullarına ve toplumun ihtiyaçlarına karşılık vermeye mecbur etmiştir. Endüstri devriminin her bir aşaması insanlık tarihinin önemli bir dönüm noktasıdır. Sanayide yaşanan devrimler,

insanların tercihlerini, yaşam tarzlarını, işgücünün niteliğini, işletmelerin yapısını ve sosyal ilişkileri kökten değiştirmiştir (Kaptangil, 2023, s. 5). Girişimci ve üreticilerin artmasına bağlı olarak üretimde oluşan arz fazlası tüketicilerin beklentilerini değiştirmiş, tüketiciyi daha seçici davranmaya ve kişiselleştirilmiş ürünleri talep etmeye yönlendirmiştir. Bu durumun bir sonucu olarak işletmeler, rekabette lider konuma geçebilmek için tüketim alanında sürekli değişen talepler karşısında yeni ürünler ve hizmetler tasarlayarak, yenilik yapma arayışına girmişler ve kendilerini güncelleyerek daha iyi versiyonlara ulaşmayı hedeflemişlerdir (Ertaş, 2022, s. 577).

1950 yıllarında kitlesel üretimler ile ABD endüstrisi küresel pazarda büyük para ve rekabet üstünlüğüne sahip olsa da Japonların geliştirdiği yalın imalat modeli karşısında bu üstünlüklerini kaybetmişlerdir. Küresel rekabette ve akademik camiada kabul edilen “yalın üretim” modeli, Japonların “Toyota Üretim Sistemi” dir. II. Dünya Savaşı sonrasında sanayide üretim alanında Almanya’nın ve Amerika’nın gerisinde kalan ve hammadde kaynakları yetersiz olan Japonya’nın hatalı üretim ve israf yapma gibi şanslarının olmaması yalın üretim modelini geliştirmelerine ve üretim felsefesi haline getirmelerine sebep olmuştur. Yalın üretim; üretimde ve hizmette israfı, hataları sıfıra indirerek yalınlaştıran, sunulan değeri mükemmelleştirerek şirket kârlılığını artıran tüm sistem ve tekniklerin bütünüdür (Sanchez ve Pérez, 2001, s. 1435-1438).

ABD’de özellikle imalat sanayindeki durgunluk hatta gerileme ve rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi üzerine hükümet durumla ilgili araştırma yapılmasını istemiştir. Bu talep üzerine çeviklik ve çevik üretim kavramı ilk defa Leigh Üniversitesi Iacocca Enstitüsü bünyesinde yapılan çalışmalar sonucunda 1991 yılında hazırlanan “21.yy. Üretim Stratejisi” isimli raporda kullanılmıştır (Kasap ve Peker, 2009, s. 63). Bu rapor seri üretim ve yalın üretim gibi geleneksel olanların ötesinde imalat işletmelerinin rekabet avantajlarını sürdürebilmelerini sağlayacak üretim stratejileri üzerine radikal bir değişim eğilimi yeni bir iş modelinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Zhang ve Sharafi, 2000, s.496). Bu rapordan sonra çeviklik ve çevik üretim kavramı özellikle üretim sektöründeki işletmelerin çevreye uyum sağlamasından iş yapış biçimlerine, yetkinlik ve yeteneklerini geliştirmelerine kadar işletmelerin organizasyon yapısını etkileyen tüm alanlarda model olarak kabul edilmiştir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 186).

Yalın üretim birçok kişi tarafından seri üretim yöntemlerinin basit bir şekilde

geliştirilmesi olarak kabul edilirken, çeviklik ise seri üretim kalıbından çıkıp müşterinin istediği miktarda ve çok daha kişiselleştirilmiş ürünler üretmeyi ifade etmektedir (Sharp ve diğerleri 1999, s. 156). Yalınlık, esneklik ve çeviklik kavramları birbirlerini tamamlar nitelikte olup endüstri sektöründe büyük ilgi görmüşlerdir. Çeviklik hem yalınlık hem esneklik kavramlarını beraberinde bünyesinde taşıyan ve iş dünyasına hitap eden bir stratejidir (Christopher, 2000, s. 39).

Inman, Sale, Green ve Whitten (2011), çevikliğe ulaşmak için önemli miktarda sermaye yatırımı gerektirmeden süreç konfigürasyonunda esnekliğin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca müşteriyi algılama, müşterilerin farklı ihtiyaçlarına hizmet ve yanıt verebilme yeteneklerinin gerekliliğini ifade etmişlerdir. Ganguly, Nilchiani ve Farr, (2009), çeviklik kavramının, esneklik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıktığını, Sarkis (2001) ise çevikliğin hız ve esnekliğin bir kombinasyonu olarak ele alınabileceğini ifade etmektedir. Esneklik, beklenen fakat ani gelişen durumlara karşı planlı bir tepki verme olarak ifade edilirken, çeviklik ise çoğu zaman öngörülemeyen değişime karşı sürekli başarılı olma yeteneğidir. Bu önemli özellikler esnekliği çeviklikten ayırır.

Swafford, Ghosh, ve Murthy (2006), esnekliği çevikliğin bir öncülü olarak değerlendirmişler ve esnekliği içe odaklı bir yetkinlik, çevikliği ise dışa odaklı bir yetenek olarak tanımlamışlardır. Esneklik ile çeviklik ilişkisinin yetkinlik-yetenek ilişkisine benzerliğine vurgu yapmışlardır. Çeviklik ve esneklik arasındaki en önemli fark; çevik bir sistemin, öngörülemeyen bir değişimde dahi yeni süreci sürdürebilme yeteneğinin olmasıdır (Ganguly ve diğerleri, 2009, s. 413). Çeviklik işletmenin bütününe içerecek şekilde bir bakış açısı gerektirirken, esneklik işletmenin ihtiyaç duyulan bölümlerinde uygulanabilir. Kökleri imalata dayalı olan esneklik, esas olarak fabrika tabanının kapasitesini ele alırken, çeviklik her departman ve her sektör için katkıda bulunur. Esneklik, organizasyonu reaktif iyileştirme yönünde tamamlarken, çeviklik yaklaşan değişiklikleri öngörmek için proaktif bir davranışı temsil etmektedir (Wendler, 2016, s. 444).

2020 Mayıs ayında yayınlanan “*The 14th Annual State of Agile Report*” çeviklik raporunda ise kırk binin üzerinde iş dünyasından profesyonellere yapılan ankette çevikliğin yarattığı en önemli kazanımların neler olduğu oransal olarak belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın anket sonuçlarına göre işletmelerin çeviklik uygulamaları ile birlikte; değişen öncelikleri yönetebilme kabiliyeti %70, proje görünürlüğü %65, iş-IT

uyumu %65 oranında artış göstermiştir. Ayrıca ürünlerin teslimat hızı ve pazara ulaştırılma süresi %60, takım morali %59, artan takım üretkenliği %58, proje riskini azaltma %51 ve proje öngörülebilirliğinin de %50 oranında organizasyonlara kazanım sağladığı tespit edilmiştir (Digital.ai, 2020).

Üretim ve imalat sanayinde kabul gören çeviklik kavramı, yazılım sektöründe de scrum adı verilen bir yöntemle modellenmiştir. 2001 yılında, yazılım alanında önde gelen bir mühendis grup, yazılım geliştirmede iyileştirmeye dayalı, disiplinler arası yaklaşımları içeren çevik manifestoyu yayınlayarak scrum adı verilen bu modellemeyi oluşturmuştur. Çevik manifesto, süreçler ve araçlar yerine “bireyleri ve etkileşimleri”, kapsamlı dokümantasyon yerine “ürünü”, sözleşme müzakereleri yerine “müşteri işbirliğini” ve bir plana bağlı kalmak yerine “değişime yanıt vermeyi” vurgulayarak bu yaklaşımın felsefesini belirlemiştir. Bu manifesto kapsamlı planlar ve uzun süreçler yerine, değişime hızlı tepki veren, esnek ve müşteri odaklı bir değer yaklaşımını savunmaktadır. Bu değerler sayesinde çeviklik, belirsizliğin ve hızlı değişimin hakim olduğu ortamlarda işletmelerin hayatta kalmasını ve başarılı olmasını sağlayan temel bir felsefe haline gelmiştir (Cohn, 2006; Malla, 2025).

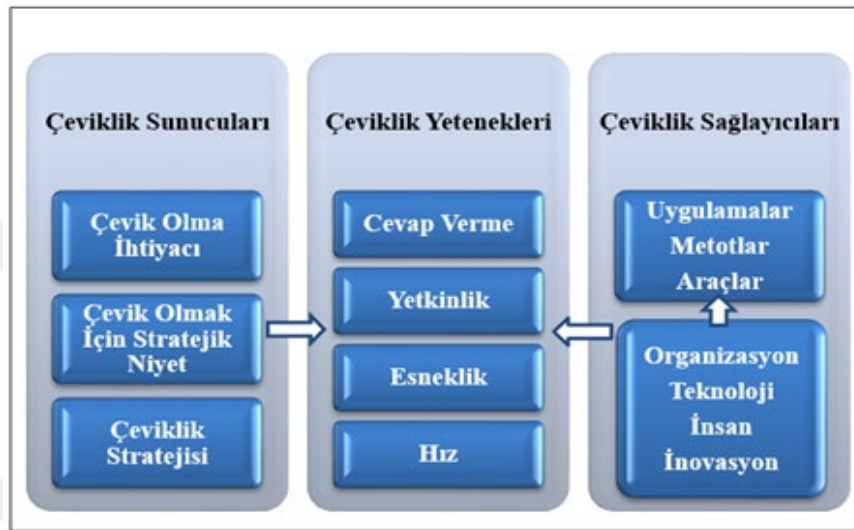
Çevik metodolojiler, scrum ve kanban gibi yaklaşımlarla, yazılım geliştirme ekiplerinin çalışma biçimini dönüştürmüştür. Bu yaklaşım, yazılım sektöründe projelere daha hızlı teslim süreleri ve değişen gereksinimlere daha iyi uyum yeteneği kazandırırken, yazılım kalitesini korumakta ve artırmaktadır (Malla, 2025; s. 1207).

1.3. ÇEVİKLİK BİLEŞENLERİ

Sharifi ve Zhang (1999), çevik üretimin hayata geçirilmesi için bir model geliştirmişlerdir. Modelin doğrulanması ve metodolojinin uygulanması için üç imalat sektöründen 1.000 şirkete anket araştırması ve anket çalışmasını tamamlamak amacıyla 12 şirketi kapsayan bir dizi vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir (Zhang ve Sharifi 2000, s. 511). Bu modelde çevikliğin 3 unsurunu; çeviklik sunucuları, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları olarak belirlenmiştir. Çeviklik sunucuları; işletmenin iş yapma biçimi, işletmenin stratejilerini, stratejik çevikliğini ifade ederken, çeviklik yetenekleri işletmenin örgütsel çevikliğini, çeviklik sağlayıcıları ise teknoloji, yenilik, insan kaynağı ve organizasyon gibi çeviklik araçlarının kullanımını ifade etmektedir (Akkaya ve Tabak,

2018, s. 187).

Zhang ve Sharifi 2000 yılında çeviklik modelini geliştirmek üzere çalışmalarında çeviklik sağlayıcılarının bilişim sistemleri ve teknoloji desteği ile tam entegre olması gerektiğini vurgulamışlardır. Ayrıca bu entegrasyonun nasıl yapılacağını da tamamen işletmenin organizasyonuna özel olduğunu belirtmişlerdir (Zhang ve Sharafi, 2000, s. 511). Çevikliğin kavramsal modeli Şekil 1.1’de verilmiştir.



Şekil 1.1. Çevikliğin Kavramsal Modeli

Kaynak: (Sharifi ve Zhang 1999, s. 11; Zhang ve Sharafi 2000, s. 775; Ertaş 2022, s. 581)

Çeviklik sunucuları bir işletmenin çevresel ortamından kaynaklanan değişiklikler ve baskılar nedeniyle, varlığını ve rekabet avantajını koruyabilmek amacıyla yeni yollar aramasını gerektiren çeviklik etkenleri olan stratejik çevikliği ile ilgilidir. Çeviklik sunucuları, bir durumdan başka bir duruma ya da bir şirketten diğerine göre farklılık gösterebilir. Dolayısıyla her şirketi etkileme biçimleri de farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel çevikliği tanımlayan çeviklik yetenekleri ise şirketin değişikliklere olumlu tepki vermesi ve değişikliklerden yararlanması için ihtiyaç duyduğu temel yetenekleri ile ilgilidir. Tablodaki modelde çeviklik sağlayıcıları da örgütsel yeteneklerin entegre edileceği araçlar olan teknoloji, dijitalizasyon, insan kaynağı ve inovasyon ile ilgilidir. Gereken çeviklik düzeyi ile şirketin hali hazırda sahip olduğu çeviklik düzeyi arasındaki fark, daha sonraki karar alma süreçlerine temel oluşturmaktadır. İşletmeler farklı organizasyon yapısından dolayı, farklı değişimlerden kaynaklanan farklı baskı düzeyleriyle karşılaşılır ve bu değişimler ile başa çıkabilmek için farklı uygulama ve araç kombinasyonlarına

ihtiyaç duyarlar (Zhang ve Sharifi, 2000, s. 498-499).

Çevikliğin çerçevesini oluşturan Sharifi ve Zhang (1999)'ın modeli; çeviklik sunucuları, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları olmak üzere üç temel bileşen arasındaki dinamik etkileşimi ortaya koymaktadır. Çeviklik sunucuları, çevik olma ihtiyacı, çevikliğe yönelik stratejik niyet ve çeviklik stratejisi gibi unsurları içeren, örgütün çevik davranış sergilemesini gerektiren stratejik motivasyonları temsil eder. Çeviklik sunucuları, örgütün çevresel değişimlere etkin biçimde uyum sağlama kapasitesini tanımlayan temel çeviklik yeteneklerini “cevap verme, yetkinlik, esneklik, hızı” harekete geçirir. Bu yetenekleri destekleyen çeviklik sağlayıcıları da başta organizasyon yapısı, teknoloji, insan kaynağı, inovasyon gibi yapısal ve operasyonel unsurlar ile birlikte tüm uygulamalar, metotlar ve araçları kapsar. Çeviklik sunucularından yeteneklere ve çeviklik sağlayıcılarına doğru ilerleyen bu ardışık yapı, organizasyonel çevikliğin statik bir özellik değil; stratejik niyet, operasyonel hazırlık ve destekleyici altyapı tarafından şekillenen sistematik ve dinamik bir çıktı olduğunu vurgular. Bu çerçeve, özellikle dijital dönüşüm sürecindeki dinamik sektörlerde, çevikliğin nasıl ortaya çıktığını ve performansı nasıl etkilediğini analiz etmek için bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır.

1.4. STRATEJİK ÇEVİKLİK KAVRAMI VE TANIMI

Stratejik çeviklik literatürde ilk kez Roth, (1996) tarafından örgütsel bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Roth, (1996)'a göre bu yetenek, piyasada ihtiyaç duyulan doğru ürünün belirlenmesi ve bu ürünün doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyatlama ile piyasaya sunulmasıdır.

Weber ve Tarba (2014)'ya göre stratejik çeviklik, işletmeler için çevresel değişime duyarlı ve uyumlu olacak şekilde işletmelerin stratejilerini yeniden yapılandırarak değişen koşullara kendini ayarlama, yenilikçi yollar geliştirebilme ve değer yaratma yeteneğidir. Ayrıca stratejik çevikliğin iki temel boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Boyutlardan ilki, değişimin yönünü algılayan, doğru kaynaklarla en uygun stratejiyi yürüten liderlik boyutu, ikincisi ise eylem ve uygulamaya geçebilmek için gerekli olan örgütsel tasarım boyutudur. İşletmelerin çevik bir yapı kazanabilmesi için stratejik çeviklik yeteneğinin önemli olduğunu savunan Doz ve Kosonen (2008) de araştırmalarında stratejik çevikliği; liderlik birliği, kaynakların akıcılığı ve stratejik duyarlılık boyutlarında incelemişlerdir. Taşgıt,

Horuz, Kömür ve Yavuz (2023) ise çalışmalarında stratejik çevikliğin “güçlü bilgi akışı ve hızlı yapısal uyarlanma” boyutlarını araştırmışlardır.

Hemmati, Feiz, Jalilvand ve Kholghi (2016), stratejik çevikliği kaynak temelli görüşe dayandırarak, “bir işletmenin rekabette avantaj sağlaması için gerekli olan eşsiz, değerli, nadir ve ikame edilemez kaynakları kullanabilmesi için gerekli olan, dinamik bir yetenek” olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca stratejik çevikliği oluşturan süreçleri vizyon netliği, stratejik hedeflerin seçimi, sorumluluk paylaşımı, doğru yeteneğin kavranması ve harekete geçme olarak sıralamışlardır.

Tikkanen (2014), stratejik çevikliği benimseyen firmaları, iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlayarak kendilerini yeniden yapılandırabilen, fırsatları değerlendirmeye her an hazır olan firmalar olarak tanımlamaktadır. Stratejik çeviklik sayesinde bu firmaların hızla değişen piyasa koşullarında rekabet avantajı elde ederek ekonomik krizlerin üstesinden gelebildiğini ve bu sayede piyasadaki konumunu da koruyabildiğini ifade etmektedir. Shin, Lee, Kim ve Rhim (2015), stratejik çevikliği rekabet avantajı elde etmek için gerekli stratejik bir kavram, stratejik bir niyet olarak tanımlamaktadır.

Kısa vadede rekabet avantajı sağlayan stratejik çeviklik, bilgiyi ve kaynakları kullanarak değişikliklere hem reaktif hem proaktif cevap verebilen ve sürekli iş modellerinin yenilenmesi yolu ile yenilikçi çözümler üreterek işletmenin uzun vadeli hayatta kalmasını sağlayan bir kavramdır (Sampath ve Krishnamoorthy, 2017s. 163).

Stratejik çeviklik; özellikle çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu sektörlerde işletmenin, esnek yapıdaki stratejik seçimleri sayesinde, fırsatları ve tehditleri hızla algılayarak bu fırsat ve tehditlere cevap verebilme, yenilikçi yöntemlerle değer yaratma ve bu yenilikçi yöntemleri geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Uğurlu ve diğerleri, 2019, s. 102).

Stratejik çeviklik, örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara karşı duyarlılık geliştirme, stratejik karar alma süreçlerini esnekleştirme ve bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitesini ifade eden dinamik bir yetkinliktir. Kavram, başlangıçta piyasa taleplerine uygun ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde ve uygun fiyatla sunulması bağlamında tanımlanmış; zamanla yalnızca reaktif bir tepki mekanizması olmaktan çıkarak,

proaktif bir yeniden yapılandırma ve değer yaratma süreci olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Stratejik çevikliğin kuramsal çerçevesi, iki temel boyut etrafında şekillenmektedir: liderlik ve örgütsel tasarım. Liderlik boyutu, çevresel değişimlerin yönünü algılayarak stratejik yön belirleme ve kaynakları etkin biçimde mobilize etme becerisiyle ilişkilidir. Örgütsel tasarım boyutu ise bu stratejik yönelimin uygulamaya geçirilmesini sağlayan yapısal esneklik ve hızlı adaptasyon mekanizmalarını kapsamaktadır. Bu iki boyut, stratejik çevikliği hem karar alma hem de uygulama düzeyinde bütüncül bir örgütsel yetenek olarak konumlandırmaktadır.

Literatürde stratejik çevikliğin operasyonel düzeydeki bileşenleri arasında bilgi akışı, yapısal uyarlanma, kaynakların etkin kullanımı ve sorumluluk paylaşımı gibi unsurlar öne çıkmaktadır. Özellikle kaynak temelli bakış açısıyla ele alındığında, stratejik çeviklik; eşsiz, değerli, nadir ve ikame edilemez kaynakların etkin biçimde kullanılması yoluyla rekabet avantajı sağlayan bir dinamik yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, vizyon netliği, stratejik hedeflerin seçimi, doğru yeteneğin kavranması ve harekete geçme süreçleri stratejik çevikliğin yapıtaşları olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik çevikliği benimseyen işletmeler, hem iç hem de dış çevresel değişimlere karşı hazırlıklı olma, fırsatları değerlendirme ve krizleri aşma konularında üstün performans sergileyebilmektedir. Bu işletmeler, kısa vadeli avantajların ötesinde, uzun vadeli hayatta kalma ve iş modeli yenileme kapasitesiyle öne çıkmakta; özellikle çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu sektörlerde stratejik çeviklik, inovatif çözümler üretme ve piyasadaki konumun korunması açısından kritik bir rol üstlenmektedir.

Stratejik çeviklik; liderlik, bilgi yönetimi, kaynak kullanımı ve örgütsel esneklik gibi çok katmanlı unsurları bir araya getirerek işletmelere hem çevresel uyum hem de yenilikçi değer yaratma kapasitesi kazandıran stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzün dinamik ve belirsizliklerle örülü iş dünyasında, stratejik çeviklik yalnızca bir rekabet avantajı değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin temel dayanaklarından biri olarak değerlendirilmektedir.

1.4.1. Stratejik Çevikliğin Boyutları

Shin ve diğerleri (2015)'e göre stratejik çeviklik, bir firmanın çevik operasyonlara

ulaşmaya yönelik stratejik niyetini temsil etmektedir. Shin ve diğerleri (2015), çalışmalarında stratejik çevikliği, temel yetenek (teknoloji yeteneği, işbirliğine dayalı yenilik, örgütsel öğrenme ve iç uyum) boyutlarında bir yönetici faktör olarak modellemişler ve Kore’de imalat uygulamalarının stratejik çevikliğini oluşturan temel faktörlerin neler olduğunu incelemişlerdir. Bu incelemeler sonucu stratejik çeviklik ölçeğini geliştirmişlerdir.

Stratejik çevikliğin doğası ve yapısını ortaya koymak için ölçeğin boyutlarını ve araştırma sorularını Koreli iş insanları ile kapsamlı röportajlar yaparak ve ilgili literatürü inceleyerek mantıksal ve teorik bağlar kurarak oluşturmuşlardır. Bu araştırmanın sonucunda stratejik çevikliğin boyutları, dört gizli faktör “teknoloji yeteneği, işbirlikçi yenilik, örgütsel öğrenme ve iç uyum” olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada, stratejik çevikliğin, firmaların operasyonel süreçleri için itici güç olduğu ve firma performansı (müşteriyi elde tutma ve finansal performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejik çevikliğin ilk alt boyutu teknoloji yeteneği boyutudur. Teknoloji yeteneği imalat firmaları için, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına, operasyonel olarak cevap verebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple firmaların çevik yapıda olabilmeleri için, zaman, maliyet ve verimliliği açısından yeni teknolojilere açık olmaları gerekmektedir. Teknoloji hem ürün hem süreç için değişime geçiş esnekliğini hızlandırmakta, eski ürün ve süreçlerin yenileriyle değiştirilmesini mümkün kılmaktadır. Gelişmiş üretim süreçleri ve bilgi teknolojileri çevik üretim için gereklidir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006; Shin ve diğerleri 2015). Çeviklik ve teknoloji yeteneği arasındaki mantıksal bağlantı aynı zamanda çeviklik için bir platform olarak hizmet etmektedir ve bir firmanın performansını arttırmaktadır (Shin ve diğerleri, 2015, s. 8).

Stratejik çevikliğin ikinci alt boyutu işbirlikçi inovasyon boyutudur. İşbirlikçi inovasyonun yeni ürün ve hizmet geliştirmede; üretim süresini kısalttığına, katma değeri olmayan iş süreçleri için ayrılan zaman ve harcamaları azalttığına, firma gelirlerinin artmasını sağladığına ve ayrıca firma performansına olumlu etkisi olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Mishra ve Shah, 2009; Rowley, 2011). İşbirlikçi inovasyon, bir ürünü tasarlamak ve geliştirmek için gerekli tüm ilgili faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyetler, Hoek, Harrison ve Christopher, (2001)’e göre firmanın bir süreci yeniden yapılandırarak mevcut süreçleri iyileştirip uygulayabilmesi için kişiselleştirilmiş ürünlerin

ve buna bağlı süreçlerin tasarlanması, firmanın müşterileri ile işbirliğine dayalı yakın ve açık iletişimini gerektirmektedir. Firma böylece rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajını da elde etmiş olacaktır.

Stratejik çevikliğin bir diğer alt boyutu olan örgütsel öğrenmedir. Stratejik çevikliğin bu boyutu bilginin yaratılmasını, uyarlanmasını ve çoğaltılmasını, firmanın iç ve dış unsurları ile beraber entegre olmasını sağlayan yetenek boyutudur. Örgütsel öğrenme, görev performansında iyileşme sağlayarak, deneyime dayalı organizasyonel etkinliği de artırır. Bilgi yoğun organizasyonlar sürekli kendini güncelleyerek yapılanan, yaratıcı, çok yönlü ve problem çözmede mükemmel örgütlerdir bu nedenle örgütsel öğrenme stratejik çevikliğin majör ana boyutu olarak değerlendirilmelidir (Shin ve diğerleri, 2015, s. 9-10).

Stratejik çevikliğin dördüncü boyutu olan içsel uyum, firmanın yapılanma şeklinin, amaçlarının, hedeflerinin, ihtiyaçlarının ve tüm iş birimlerinin çalışanları ile birlikte sadakat üzerine kurulu kolektif çaba göstermesi ve bütünsel olarak tutarlılık derecesidir. İçsel uyum, liderliğin hakim olduğu stratejik fikir birliğini ve idealist bir durumu hedefler. Firmanın fonksiyonel birimleri, stratejik konularla ilgili olarak yüksek düzeyde birlik ve anlaşma göstermektedir. Bu nedenle örgütsel uyum firmanın çevreyi anlama ve zamanında tepki verme yeteneğini artırırken organizasyon içerisinde stratejik bir uzlaşmayı da ifade etmektedir. Özellikle belirsizliklerin hakim olduğu sektörlerdeki firmaların performans düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir (Shin ve diğerleri, 2015; Uğurlu ve diğerleri, 2019).

Stratejik çeviklik, belirsizliklerle örölü rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmeleri için kritik bir yönetim paradigması olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, yalnızca çevik refleksleri değil, aynı zamanda stratejik niyetin örgütsel yetkinliklerle bütünleşmesini ifade eder. Stratejik çeviklik, işletmenin çevresel değişimlere karşı proaktif, hızlı ve uyumlu tepki verebilme kapasitesini temsil ederken, bu kapasitenin altında yatan dört temel boyut dikkat çekmektedir. Teknoloji, inovasyon, öğrenme ve uyum gibi çok boyutlu bileşenlerin entegrasyonu, çevikliğin kurumsal düzeyde içselleştirilmesini mümkün kılar. Bu yapı, işletmenin hem operasyonel hem stratejik düzeyde rekabet avantajı elde etmesini sağlayarak, sürdürülebilir performansın temelini oluşturur.

1.4.2. Stratejik Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri

Ludviga ve Kalvina (2024)'nın kamu sektöründe yaptıkları araştırmalarında stratejik çevikliğin rolü, iş katılımını ve refahını teşvik eden öncül bir değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre kamu çalışanların, kamu sektörünün stratejik çevikliğine ilişkin algılarının, kriz dönemlerinde, çalışanların iş bağlılığını ve refahını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel öğrenme, liderlik ve hedef netliği, kamu sektörü kuruluşlarının stratejik çevikliğine olumlu katkıda bulunan faktörler olarak değerlendirilmiştir. Çevik stratejilerle hareket eden değişimi hisseden ve hızlı kararlar alan liderler tarafından desteklenen çalışanların, kriz sırasında daha yüksek iş katılımı yaşayacakları böylece iş katılımını ve refahını teşvik ederek olumlu katkılarda bulunacakları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, stratejik çevikliğin sadece örgütsel sonuçlarını değil, aynı zamanda insan kaynaklarını ve çalışan deneyimlerini de olumlu etkileyebileceğini göstermektedir.

Taşgit ve diğerleri (2023), çalışmalarında stratejik farkındalığın stratejik çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve stratejik yeteneğin bu ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla stratejik farkındalığın ve yeteneklerin stratejik çevikliğin öncülü olduğu bulgusunu ortaya koymuşlardır.

Lyn ve diğerleri (2021), çalışmalarında yükseköğretim kurumları özelinde sürdürülebilirliği sağlamak ve üstün örgütsel performans elde etmek için stratejik çevikliğe ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır. Çalışmada teknolojinin, örgütsel yeteneklerin ve insan kaynağının stratejik çevikliğin öncülleri olduğu tespit edilmiştir.

AlTaweel ve Al-Hawary (2021), çalışmalarında stratejik çevikliğin rolünü, öncül bir değişken ve inovasyon yeteneği ile birlikte örgütsel performans üzerinde doğrudan etkisi olan bir faktör olarak ele alınmıştır. Stratejik çeviklik, inovasyon yeteneği (örtük dijital dönüşüm) yoluyla dolaylı performans etkisi sunmaktadır. Stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu da tespit edilmiştir. İnovasyon yeteneği bu ilişkide aracı bir rol oynamaktadır. Bu, stratejik çevikliğin inovasyon yeteneği aracılığıyla da örgütsel performansı artırdığını ve stratejik çevikliğin performans üzerinde hem doğrudan hem dolaylı etkileri olduğunu göstermektedir.

Clauss ve diğerleri (2021), stratejik çeviklik, iş modeli inovasyonu ve şirket performansı üzerine yapmış oldukları araştırmada stratejik çevikliğin iş modeli yeniliklerinin öncülü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kale ve diğerleri (2019), araştırmalarında otel işletmelerinin yeni bilgileri özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğini olan absorbe kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliği aracı bir değişken olarak ele almışlardır. Firmanın absorbe kapasitesinin firma performansı üzerindeki etkisinde stratejik çevikliğin, önemli bir aracı rol oynadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Stratejik çeviklik aracılığıyla firmanın belirli yeteneklerinin firma performansına dönüştürülmesinde kritik bir mekanizma olduğunu ifade etmişlerdir. Absorbe kapasitenin stratejik çevikliğe, stratejik çevikliğin de firma performansına olumlu etkisi bulunmaktadır. Stratejik çeviklik, firmaların (otellerin) rekabet güçlerini sürdürebilmeleri için farklı durumlara uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır. Dolayısıyla çalışmanın bulgularına göre stratejik çeviklik, firmaların absorbe kapasitesin ardılı firma performansının öncülü durumundadır.

Ogolla ve Senaji (2017)'nin çalışmalarının temel bulgularına göre, stratejik çeviklik örgütsel performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir. Stratejik çeviklik ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon (ilişki) tespit edilmiştir. Bu, bir kuruluşun stratejik çeviklik seviyesi arttıkça genel performansının da yükseldiği anlamına gelmektedir.

Harraf ve diğerleri (2015), çalışmalarında çevikliğin ve çevik stratejilerin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ampirik olarak göstermiştir. Çeviklik, kuruluşlara rakiplerine göre daha hızlı hareket etme, yenilik yapma ve pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneği kazandırarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Dolayısıyla rekabet avantajı ve örgütsel performans çevik stratejilerin ardıl değişkenleridir.

Benzer şekilde Weber ve Tarba (2014)'da stratejik çevikliğin iş dünyasındaki özellikle yüksek belirsizlik ortamlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kritik bir rol oynadığını belirtmişler ve rekabet avantajını stratejik çevikliğin ardılı olarak değerlendirmişlerdir. Benzer şekilde Doz ve Kosonen (2008) de, çalışmalarında örgütsel başarıyı ve rekabet avantajını stratejik çevikliğin ardıl değişkenleri olarak ifade etmişlerdir.

ALkhawaldeh (2024)'in çalışmasında Lafarge Çimento Şirketi'nden toplanan verilerle yapılan analiz bulgularına göre stratejik çevikliğin, örgütsel çok yönlülük (ambidexterity) üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, firmaların keşfetme ve kullanma yeteneklerini aynı anda geliştirmesinde stratejik çevikliğin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Stratejik çevikliğin rolü, öncül bir değişken olarak ele alınmıştır. Örgütsel çok yönlülük (ambidexterity) ise stratejik çevikliğin ardıl değişkeni olarak tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde stratejik çevikliğin öncülü olan faktörlerin başında örgütlerin çevresel değişiklikleri, fırsatları ve tehditleri erken ve doğru bir şekilde belirleme yeteneği, insan, finans, teknoloji gibi kaynakları hızlı ve etkin bir şekilde yeniden yapılandırılabilme yeteneği (kaynak akışkanlığı) gelmektedir. Ayrıca üst yönetimin stratejik çeviklik vizyonunu benimsemesi, desteklemesi ve tüm organizasyona yayması değişime açık, işbirliğini teşvik eden ve çalışanları yetkilendiren bir yapı oluşturabilen çevik liderlik anlayışı, stratejik çevikliğin örgüt içerisinde oluşmasına neden olan öncüllerdir.

Araştırmacılar stratejik çevikliği, hızla değişen iş ortamlarında şirketlerin rekabet avantajını sürdürmeleri için kritik bir yetenek olarak değerlendirmekte ve şirketin stratejilerini sürekli olarak yeniden konumlandırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Literatürde örgüt içerisinde güncel teknolojilerin kullanımı, dijitalleşme ve teknolojik yeniliklere adaptasyon yeteneği, stratejik çevikliği artıran önemli öncül faktörlerken diğer taraftan stratejik çevikliğin etkilediği ardıl faktörler ise, pazara daha hızlı yeni ürün ve hizmet sunma, rakiplere karşı üstünlük sağlama rekabet avantajı oluşturma ve örgüt performansını iyileştirme olarak tespit edilmiştir.

Literatürde stratejik çevikliğin bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olduğu ampirik çalışmalarda stratejik çevikliğin öncül ve ardıl değişkenleri Tablo 1.2.'de sunulmuştur.

Tablo 1.2. Stratejik Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri

Değişken Türü	Yazar(lar)	Öncül ve Ardıl Değişkenler	Stratejik Çeviklikle İlişkisi
Öncül	Taşgıt, Horuz, Kömür ve Yavuz (2023)	Stratejik farkındalık, stratejik yetenek	Stratejik farkındalık çevikliği etkilerken, stratejik yetenek bu ilişkide aracı rol üstlenmektedir.
Öncül	Lyn Chan ve Muthuveloo (2021)	Teknoloji, örgütsel yetenekler, insan kaynağı	Bu üç faktör, yükseköğretim kurumlarında stratejik çevikliğin oluşumunda öncül olarak belirlenmiştir.
Öncül	Ludviga ve Kalvina (2024)	Örgütsel öğrenme, liderlik, hedef netliği	Bu faktörler kamu sektöründe stratejik çevikliğe katkı sunmaktadır.
Öncül	Kale, Aknar ve Başar (2019)	Absorbe kapasitesi (özümseme kapasitesi), dış çevreden gelen bilgiyi tanıma, edinme, dönüştürme ve uygulama yeteneği.	Absorbe kapasitesi (özümseme kapasitesi), stratejik çevikliği etkileyen öncül bir faktördür.
Ardıl	Alkhawaldeh (2024)	Örgütsel çok yönlülük (ambidexterity)	Stratejik çeviklik yeteneklerin keşfedilmesi ve kullanılmasını eşzamanlı geliştirmede öncül rol oynamaktadır.
Ardıl	Ludviga ve Kalvina (2024)	İş katılımı ve çalışan refahı	Kriz dönemlerinde stratejik çeviklik, çalışan bağlılığı ve refahını artırmaktadır.
Ardıl	AlTaweel ve Al-Hawary (2021)	Örgütsel performans	Stratejik çeviklik, doğrudan ve inovasyon yeteneği aracılığıyla dolaylı olarak performansı artırmaktadır.
Ardıl	Clauss, Abebe, Tangpong ve Hock (2021)	Şirket performansı	Stratejik çeviklik, iş modeli inovasyonu üzerinden şirket performansını olumlu yönde etkilemektedir.
Ardıl	Kale, Aknar ve Başar (2019)	Firma performansı	Stratejik çeviklik, absorbe kapasite aracılığıyla firma performansını artıran aracı bir mekanizmadır.
Ardıl	Ogolla ve Senaji (2017)	Örgütsel Performans	Stratejik çevikliğin, örgütsel performansın bu tüm bileşenleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
Ardıl	Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott (2015)	Rekabet avantajı, örgütsel performans	Çevik stratejiler, pazara uyum ve yenilik yoluyla rekabet avantajı ve yüksek performans sağlamaktadır.
Ardıl	Weber ve Tarba (2014)	Rekabet avantajı	Belirsizlik ortamlarında stratejik çeviklik, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.
Ardıl	Doz ve Kosonen (2008)	Sürdürülebilir başarı ve stratejik yeniden konumlanma	Stratejik çeviklik, stratejileri yeniden konumlandırma yeteneğiyle uzun vadeli başarıyı desteklemektedir.

1.5. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK KAVRAMI VE TANIMI

Literatüre 90'lı yıllarda kazandırılan çeviklik kavramı, örgütün değişimlere uyum sağlayarak müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine hızla cevap verebilmesi olarak

tanımlanmıştır (Yıldırım, 2022, s. 68). 2000’li yıllarda ise bu tanıma ilaveten örgütlerde çeviklik kavramı biraz daha genişletilerek örgütün, problemleri yönetebilme, değişen ve gelişen koşulları tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Bakan, Sezer, B ve Ceylan 2017, s. 121). Öyleyse çeviklik, bir örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan belirsizlikler karşısında varlığını sürdürebilme ve rekabet avantajı elde edebilme yeteneğidir (Harraf ve diğerleri, 2015, s. 675). Çeviklik kavramı aynı zamanda örgütün dış çevre koşullarındaki değişikliklere en uygun şekilde, strateji ve politikalarını, mevcut kaynaklarını tekrar yapılandırarak, paydaşlarına ve hedef kitlesine olabildiğince hızlı yanıt verebilme becerisidir (Ganguly ve diğerleri, 2009, s. 412). Tüketici tercih ve tutumlarındaki değişimler, tedarikçilerin, rakiplerin, tüm paydaşların faaliyetlerindeki değişimler, yasal mevzuattaki ve piyasa koşullarındaki ekonomik değişimler gibi örgütleri ilgilendiren tüm değişimler çevresel değişimleri ifade etmektedir (Overby, Bharadwaj ve Sambamurthy, 2006, s. 121). Çevresel değişimler ile birlikte süreklilik arz eden belirsizlikler ve zorluklar nedeniyle örgütler kaynaklarını yeniden yapılandırmaya, daha fazla inovasyona, örgüt yeteneklerine, kaliteye, hızlı ve esnek olmaya kısacası çevik olmaya çok daha fazla önem vermektedirler (Sucu, 2020, s. 23). Değişen pazar yapısı nedeniyle oluşan yoğun rekabetten dolayı da örgütler çevikliği bir anahtar ve çözüm olarak görmektedirler (Singh, Sharma, Hill ve Schnackenberg, 2013, s. 2). Bu nedenle çeviklik kavramı örgütlerin ayakta kalabilmeleri için değişen çevre şartlarına uyum sağlamanın çözüm yolu olarak kabul edilmiştir (Nafei, 2016, s. 297).

Literatürde örgütsel çevikliğin tanımı; örgütün müşteri beklenti ve taleplerini karşılamak üzere, değişimlerden kaynaklı ortaya çıkan fırsatları kullanarak bu değişimlere hızla adapte olup cevap verebilme yeteneği ve kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 87; Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley 2016, s. 1544; Ravichandran 2018, s. 25). Ayrıca örgütsel çeviklik ekonomide oluşan fırsat ve tehditleri algılamak, içinde bulunulan duruma uygun şekilde aksiyon alabilmek adına örgütün iç ve dış kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilme yeteneğidir (Kanten, P., Kanten, S., Kecelive Zaimoğlu, 2017, s. 698). İnanır (2020), daha geniş bir tanımla örgütsel çevikliği şu şekilde ifade etmektedir:

“Örgütsel çeviklik, dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı duyarlı olma, yeni teknolojiler ile rekabet avantajı elde etme, iş birliği, iletişim ve şeffaflık gibi yönetim ilkelerini benimseme, yalın ve esnek organizasyon kültürünü örgütlerde oluşturma, müşteriyi işin merkezine oturtturarak onların istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılama,

örgütlerin, iş görenlerin moral, motivasyon, liyakat ve bağlılıklarını sağlama kabiliyetidir."

Wendler (2014)' de çalışmasında örgütsel çevikliği, değişken ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede örgütlerin müşteri odaklı ürünler çıkarabilmesi, tekrar yapılandırılabilir kaynaklara sahip olması bu kaynakları da proaktifliği, esnekliği, yeniliği, kaliteyi ve karlılığı, rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde birleştirebilmesi olarak tanımlamıştır.

Moreno (2017) ise "Dijital Forbes Platformu"nda yayımlanan makalesinde örgütün piyasadaki değişimleri bir fırsat olarak görmesini buna yönelik sürekli olarak yeni stratejiler belirleyip mevcut stratejileri ise durumlara yönelik düzenlemesini, kritik kararlar alma yönünde çalışanlarını geliştirmesini ve güçlendirmesini, atik ve esnek davranıp, hızlı cevap verebilmesini örgütün çeviklik yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

İmamoğlu, İnce ve Türkcan (2021) de Moreno (2017) ile benzer şekilde örgütsel çevikliği; "koşullara yönelik stratejileri belirleme, çalışanları zorlu projeler üzerinde önemli kararlar alma yönünde güçlendirme, esnek ve hızlı bir şekilde belirsizliklere cevap verme ve beklenmedik değişimlerden, dönüşüm fırsatları oluşturma yeteneği" olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel çevikliğin temel bileşenleri, değişen koşulları hızlı algılayabilme ve cevap verebilme yeteneklerinden oluşmaktadır (Overby ve diğerleri, 2006, s. 121). Algılama, örgütün değişimleri fark etmesi, izlemesi, değişimleri öngörebilmesi, tahmin etmesi, fırsat ve tehditleri belirleyebilmesidir. Örgütlerin algılama yeteneklerinin yüksek olması, değişimlere uyum sağlayabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için zorunluluk haline gelmiştir (İmamoğlu ve diğerleri, 2021, s. 111). Çevresel değişimlere cevap verebilmesi ise örgütün doğru zamanlama ile en doğru aksiyonla reaksiyon göstermesidir (Seo ve La Paz, 2008, s. 137). Ayrıca örgütsel çeviklik örgütün rekabetçi yanını da artıran bir yapıya sahiptir (Zitkiene ve Deksnys, 2018 s. 118). Bu nedenle iş dünyası için çeviklik her geçen gün daha da önem arz eden bir hale gelmektedir.

2000'li yıllardan itibaren çeviklik, yalnızca tepki verme değil, aynı zamanda çevresel değişimleri öngörme, stratejik yeniden yapılandırma ve proaktif yönetim becerileriyle bütünleşerek daha kapsamlı bir örgütsel yetkinlik olarak ele alınmıştır.

1.5.1. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları Sharifi ve Zhang (1999; 2001) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Sharifi ve Zhang'ın (1999; 2001) literatürde kabul gören modellemesine göre örgütsel çeviklik, örgütün değişikliklere olumlu tepki verebilmesi ve sektörel değişikliklerden yararlanabilmesini sağlayan yetenek boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel çevikliğin boyutları; cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17).

Cevap verme boyutu; örgütün değişiklikleri algılayarak, hızlı reaksiyon gösterme ve bunlardan faydalanma yeteneğini ifade etmektedir (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020, s. 16). Hız boyutu, örgütün, ürettiği ürünü daha az sürede en verimli şekilde yapabilme kabiliyetini ve piyasaya mevcut veya yeni ürünlerin zamanında ve hızlı sunulmasında operasyon süreçlerinin hızını, tanımlamaktadır. Esneklik boyutu; örgütün devamlılığı için müşterilerin güncellenen ve değişen isteklerine, teknolojideki gelişmelere, yeni durumlara, örgütün sahip olduğu kaynaklarla birlikte en uygun zamanda en doğru biçimde uyum sağlayabilme becerisidir. Örgütlerin esnekliği mevcut olanaklarla farklı ürünleri işleme ve farklı hedefleri başarabilme becerisi olan çalışanlarına, örgüt yapısına ve ürün hacmine de bağlıdır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 18).

Örgütsel çevikliğin diğer boyutu olan yetkinlik boyutu ise örgütün çevresinde değişen ve gelişen ihtiyaçları giderebilecek düzeyde örgütün kabiliyet ve kaynaklarını değişen çevre koşullarına uyarlayarak yeniden düzenleme yapabilme yeteneğidir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 83). Örgütün teknolojik alt yapısı, vizyonu, ürün/hizmet kalitesi, stratejisi ve değişim yönetimi, o örgütün majör yetkinlik unsurlarıdır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17).

1.5.2. Örgütsel Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri

Literatürde örgütsel çevikliğin bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olduğu ampirik çalışmalarda örgütsel çevikliğin öncülleri ve ardıl değişkenleri Tablo 1.3'de sunulmuştur.

Tablo 1.3. Örgütsel Çevikliğin Öncül ve Ardıl Değişkenleri

Değişken Türü	Yazar(lar) ve Yıl	Değişken / Faktör	Örgütsel Çeviklikle İlişki Açıklaması
Öncül	Merdan (2022)	Stratejik yönetim süreci	Stratejik yönetim, çevresel belirsizliklere karşı çeviklik kapasitesini artıran bir temel faktördür.
Öncül	Çetinkaya ve Akkoca (2021)	Stratejik liderlik, örgütsel iletişim (aracı)	Liderlik çevikliği doğrudan etkilerken, iletişim bu ilişkide aracı rol üstlenmektedir.
Öncül	Tallon ve Pinsonneault (2011)	Bilgi teknolojisi (BT) yeteneği	BT yeteneği, çevikliğin oluşumunda altyapısal bir öncül olarak konumlandırılmıştır.
Ardıl	Gökçe ve Ünlüöner (2023)	Stratejik çeviklik, firma performansı	Örgütsel çeviklik, performansı etkileyen bir öncül; dinamik yeteneklerden etkilenen bir ardıl olabilir.
Ardıl	Demirel ve Güler (2022)	İşletme performansı, rekabet avantajı	Çeviklik hem performansı artırmakta hem de hız, esneklik gibi faktörlerden etkilenmektedir.
Ardıl	Ramesh ve Devadasan (2007)	Rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti	Çevik üretim, pazarda hızlı tepki ve uyumla rekabet avantajı sağlamaktadır.
Ardıl	Tallon ve Pinsonneault (2011)	Örgütsel performans	Çeviklik, BT yeteneğiyle desteklenerek yüksek performansa katkı sunmaktadır.

Gökçe ve Ünlüöner (2023)'in örgütsel çeviklik ile ilgili yapmış oldukları bibliyometrik analizde örgütsel çevikliğin en çok "stratejik çeviklik", "firma performansı" ve "dinamik yetenekler" gibi kavramlarla birlikte çalışıldığını ve literatürde çoğunlukla performansa etkileri ve bunu sağlayan yeteneklerle birlikte incelendiğini belirtmişlerdir. Bu durum, örgütsel çevikliğin genellikle performansı etkileyen bir öncül olarak ele alındığını ve dinamik yetenekler gibi faktörlerden etkilenen bir ardıl olabileceğini düşündürmektedir.

Merdan (2022) araştırmasında stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünü incelenmiştir. Araştırma bulguları stratejik yönetim sürecinin, işletmelerin çevresel belirsizlikler karşısında örgütsel çevikliklerini artırmasının önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum stratejik yönetimin, örgütsel çevikliğin oluşumunda bir öncül olabileceğini ima etmektedir. Araştırmada; örgütsel çeviklik stratejik yönetimin ardılı olarak ifade edilmiştir.

Demirel ve Güler (2022), çalışmalarında örgütsel çeviklik kavramını genel bir teorik çerçevede incelemişlerdir. Ancak çalışmada örgütsel çeviklik kavramının ilişkili olduğu faktörler (öncüller/ardıllar) belirtilmiştir. Çalışmada yapılan içerik analizinin sonuçlarına göre örgütsel çevikliğin; hız, esneklik, yetkinlik, işletme performansı, örgüt kültürü ve rekabet avantajı gibi birçok kavramla ilişkili olduğu saptanmıştır. Çalışma,

örgütsel çevikliğin, literatürde bahsi geçen faktörlerin hem öncülü, hem ardılı olabileceği çok yönlü ilişkileri ortaya koymaktadır.

Çetinkaya ve Akkoca (2021), çalışmalarında stratejik liderliğin ve örgütsel iletişimin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü için örgütsel çevikliği ardıl değişken olarak ele almıştır. Stratejik liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişimin bu ilişkide aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Çalışmada, örgütsel çevikliğin stratejik liderlikten etkilendiği dolayısıyla örgütsel çevikliğin stratejik liderliğin ve örgütsel iletişimin ardıl değişkeni olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tallon ve Pinsonneault (2011), çalışmalarında örgütsel çevikliğin rolünü bilgi teknolojisi yeteneğinin bir ardılı ve örgütsel performansın bir öncülü olarak incelemişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre bilgi teknolojisi yeteneği örgütsel çevikliği artırmakta ve örgütsel çeviklik de daha yüksek örgütsel performansa yol açmaktadır. Bilgi teknolojisi yeteneği çeviklik için bir temel oluşturmaktadır.

Ramesh ve Devadasan (2007)'in çalışmalarında ise örgütsel çevikliğin rolü üretim bağlamında, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyetinin bir öncülü olarak ele alınmıştır. Çalışmada çevik üretimin esneklik, hızlı yanıt ve uyum yeteneği ile karakterize olduğunu ve değişen pazar koşullarında firmalara önemli rekabet avantajları sağladığı vurgulanmıştır.

Örgütsel çeviklik ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel çevikliğin öncülü olan faktörlerin başında çalışanların değişime açık olması, yeni beceriler öğrenmeye istekli olması, problem çözme yeteneklerini, yenilikçi fikirler üretme kapasitesini temsil eden işgücü çevikliği, esnek örgütsel yapılar ve bilgi teknolojilerinin ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı gelmektedir. Ayrıca örgüt kültürü de öncül faktörler arasındadır.

Örgütsel çevikliğin ardılları ise stratejik çeviklikte olduğu gibi rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti, finansal ve operasyonel performansta artan üretkenlik ve verimliliklerdir.

BÖLÜM 2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Teknolojinin yüksek bir ivme ile sürekli gelişmesi, işletmelerin yapı ve süreçlerini dijitalleştirmelerini kaçınılmaz kılmıştır. Bu nedenle hem sosyal hem ekonomik alanda köklü değişimleri ve yeniden yapılanmayı başlatan dijital dönüşüm, piyasa koşullarının sürekli değişimi ve öngörülemezliği sebebiyle işletmeler için bir tercih olmaktan ziyade artık zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Bharadwaj El Sawy, Pavlou ve Venkatraman, 2013, s. 477; Schuima, 2012, s. 110). Özellikle endüstriyel kuruluşlar, katlanarak büyüyen ve çığır açan dijital teknolojilerden kaynaklanan yeni risklere ve fırsatlara, şirket çapında dijital dönüşüm girişimlerinde bulunarak yanıt vermektedir (Imran, Shahzad, Butt ve Kantola, 2021, s. 451). Dijital dönüşüm gelişen ve sürekli büyüyen iş dünyasında değer oluşturmak, müşteri deneyimlerini doğrudan etkileyen süreçleri optimize etmek ve işletmenin temel yeteneklerini oluşturmak için kullanılan, işletmelerde büyümenin kilidini açabilecek bir anahtar olarak görülmektedir (Dorner ve Edelman, 2015, s. 1). Dijital dönüşümle birlikte işletmeler kişiselleştirilmiş ürün sunan iş modellerini geliştirerek, farklı işletmelerin dijital ortaklıklarıyla ekosistemler oluşturmakta ve piyasada rekabeti artırmaktadır (Klein, 2020, s. 24). Dijital dönüşüm ekosisteminde, işletmelerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirirken rekabet avantajı sağlayabilmeleri için bazı stratejiler belirlemesi ve bu stratejileri örgüt içerisinde dijital uygulamalara dönüştürmesi gerekmektedir. Bu dönüşümde çalışanın uyumu ve insan faktörünün rolü de son derece önem arz etmektedir (Oğan ve Wolff, 2022, s. 1282).

2.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE TANIMI

Deloitte (2018) bir kuruluşun performansını veya erişimini radikal bir şekilde geliştirmek için teknolojinin kullanılmasını dijital dönüşüm olarak ifade etmektedir. Dijital olarak dönüştürülmüş bir işletmede dijital teknolojiler, gelişmiş süreçlere, yeteneklerin katılımına ve yeni iş modellerine olanak sağlamaktadır. Deloitte (2019) dijital dönüşümün, bir işletmenin iş modellerinin tüm yönlerini geliştirmek amacıyla teknolojiyi sürekli olarak kullanması sonucunda dijital bir işletme haline gelmesi ile ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Klein (2020) dijital dönüşümü, işletmelerde analog verilerin sayısallaştırılmasıyla başlayan dijitalleşmesiyle devam eden zaman içerisinde işletmelerin tüm yapı ve işleyişini hatta örgüt kültürünü de etkileyerek dönüştüren, yıkıcı ve karmaşık süreçler bütünü olarak

tanımlamaktadır. Henriette, Feki ve Boughzala (2016), dijital dönüşümü “sosyal bir fenomen, kültürel bir evrim ve yeni iş modeli” olarak ele almaktadır.

Ismail, Khater ve Zaki (2017), dijital dönüşümü, “şirketlerin, iş modeli ve müşteri deneyimleri de dahil olmak üzere birden fazla iş boyutunu dönüştürerek üstün performansa ve sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmayı sağlayan, bağlantılarla geliştirilmiş birden fazla yeni dijital teknolojiyi birleştiren bir süreç” olarak ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, iş modelleri, işletme süreçleri ve müşteri deneyimleri üzerinde değer yaratmak amacıyla dijital yetkinliklerin, dijital teknolojilerle birlikte kullanıldığı stratejik farklılaşmanın, rekabet avantajının, gelişmiş paydaş ilişkilerinin ve maliyet tasarrufunun sağlandığı süreçler bütünüdür (Morakanyane, Grace ve O'Reilly, 2017, s. 8-10).

Dijital dönüşüm, operasyon yönetimine büyük ölçüde bağlı olan yüksek riskli, uzun vadeli ve sistematik bir organizasyonel değişimdir (Zhao, 2024, s. 2567). Dijital dönüşüm, dijital olarak etkinleştirilmiş ürün ve hizmetleri, operasyonları, süreçleri ve karar almayı içermektedir. Ayrıca eş zamanlı olarak insanları (becerileri, yetenekleri ve kültürü), iş ağlarını (iş değer zincirleride dahil tüm değer sistemini) ve müşteri deneyimlerini etkilemektedir (Liere-Netheler, 2018, s. 3928;). Schwertner (2017), dijital dönüşümü “Daha karlı gelir, daha fazla rekabet avantajı ve daha yüksek verimlilik sağlayan yeni iş modelleri, süreçler, yazılımlar ve sistemler oluşturmak için teknolojinin uygulanması” olarak tanımlamaktadır.

Dijital dönüşüm, bir firmanın, daha fazla değer yaratmasına yardımcı olacak dijitalleştirilmiş yeni iş modellerini geliştirmek için dijital teknolojileri kullanma yoludur (Verhoef ve Bijmolt, 2019, s. 341). Dijital dönüşüm, işletmelerin organizasyon kültürünün dijital dönüşüme uyumlu hale getirilmesini, yeni çalışma yöntemlerinin hayata geçirilmesini ve bu dönüşüme uygun yeteneklerin geliştirilmesini içeren süreçler bütünüdür. Bu dönüşüm işletmenin karar verme çevikliğini desteklemeye yardımcı olur. İşletmenin çevik ve hızlı olmasını sağlayan teknolojik ve organizasyonel süreçlerde işlevler arası işbirliğini kurumsallaştırırken, hiyerarşik yapıyı düzleştirir ve yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eden ortamlar oluşturur (Dorner ve Edelman, 2015, s. 3).

Dijitalleşme toplumun, ekonominin ve iş dünyasının gelişiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Avrupa Komisyonu tahminlerine göre, “dönüştürücü sanayi ve teknoloji

devrimi” 2030' un en önemli küresel trendlerinden biri olacaktır. “Siyaset, yönetim, eğitim, bilim, yaşam tarzları, kolektif zeka ağları, ortam gibi toplumun tüm yönleri açık sistemlerin geliştirilmesi ve sağlıkta insan genomunun dönüşümü de dahil olmak üzere dijital dönüşüm atılımlarıyla mümkün hale gelecektir” (Verina ve Titko, 2019, s. 720).

Dijital dönüşümün anlamlı ve sürdürülebilir olması için iş dünyasının yeni sınırlarında ve müşteri deneyimlerinde değer yaratılması, bu deneyimleri etkileyen süreçlerin optimize edilmesi ve işletmenin tüm yapısını destekleyen temel yeteneklerin oluşturulması gerekmektedir. Yeni sınırlarda değer yaratmak, organizasyonun tüm iş yapma şeklini yeniden incelemeye ve yeni değer sınırlarının nerede olduğunu anlamaya açık olmasıyla mümkündür. Bu durum şirketler için yeni sınırlar yakalamak, benzer kategorilerde tamamen yeni işler geliştirmekle, farklı sektörlerdeki yeni değer havuzlarını belirleyerek bu değerlerin peşinden gitmekle ilgilidir. Dijital dönüşüm şirketler için temel dijital yetkinlik ve yetenekleri de beraberinde getirmektedir (Dorner ve Edelman, 2015, s. 2).

Schwertner (2017), çalışmasında dijital olarak dönüştürülmüş bir işletmenin dijital teknolojilere, gelişmiş süreçlere, yeteneklerin katılımına ve yeni iş modellerine olanak sağlandığını ve insan faktörünün teknolojinin kendisinden daha önemli olduğunu belirtmektedir. Dahlstrom, Desmet ve Singer (2017), örgütte dijital yeteneklerin ve işin her düzeyinde ihtiyaç duyulan becerilerin net bir şekilde anlaşılmasının ve işletmenin stratejisine uygun, ilgili dijital yeteneklerin oluşturulması için yatırım yapılmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir.

2.2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ETMENLERİ

İşletmenin teknoloji alt yapısı ve mali durumu, artan rekabet koşulları, müşterilerin ihtiyaçları, yeni pazarların ve iş olanaklarının ortaya çıkması, dijital dönüşüme üst yönetim desteği, liderin tutumu gibi faktörler işletmelerin dijital dönüşüm etmenlerini oluşturan faktörlerdir. Şirketin organizasyon kültürü; değerleri, personelin bilgisi, yetkinliği ve dönüşümü kabul etmeye hazır olması ise şirketteki dijital dönüşüm süreçlerini etkileyen temel faktörlerdir (Verina ve Titko, 2019, s. 724).

Morakanye ve diğerleri (2017) çalışmasında işletmelerin dijital dönüşümünü

tetikleyen etmenleri; başta dijital teknolojiler olmak üzere pazardaki rekabet, yeni iş modelleri, çalışanların dijital yetkinlikleri ve üst yönetimin aldığı yeni stratejik kararlar olarak ifade etmektedir.

Ezeekli (2016)'ye göre de işletmelerde müşteri memnuniyeti oluşturmaya dayalı işlevsel iyileştirmeler, pazara ve yeni iş modellerine uyumlanma, rekabet avantajı ile birlikte kar ve gelir artışı sağlama çabaları işletmelerin dijital dönüşüm etmenlerini oluşturmaktadır.

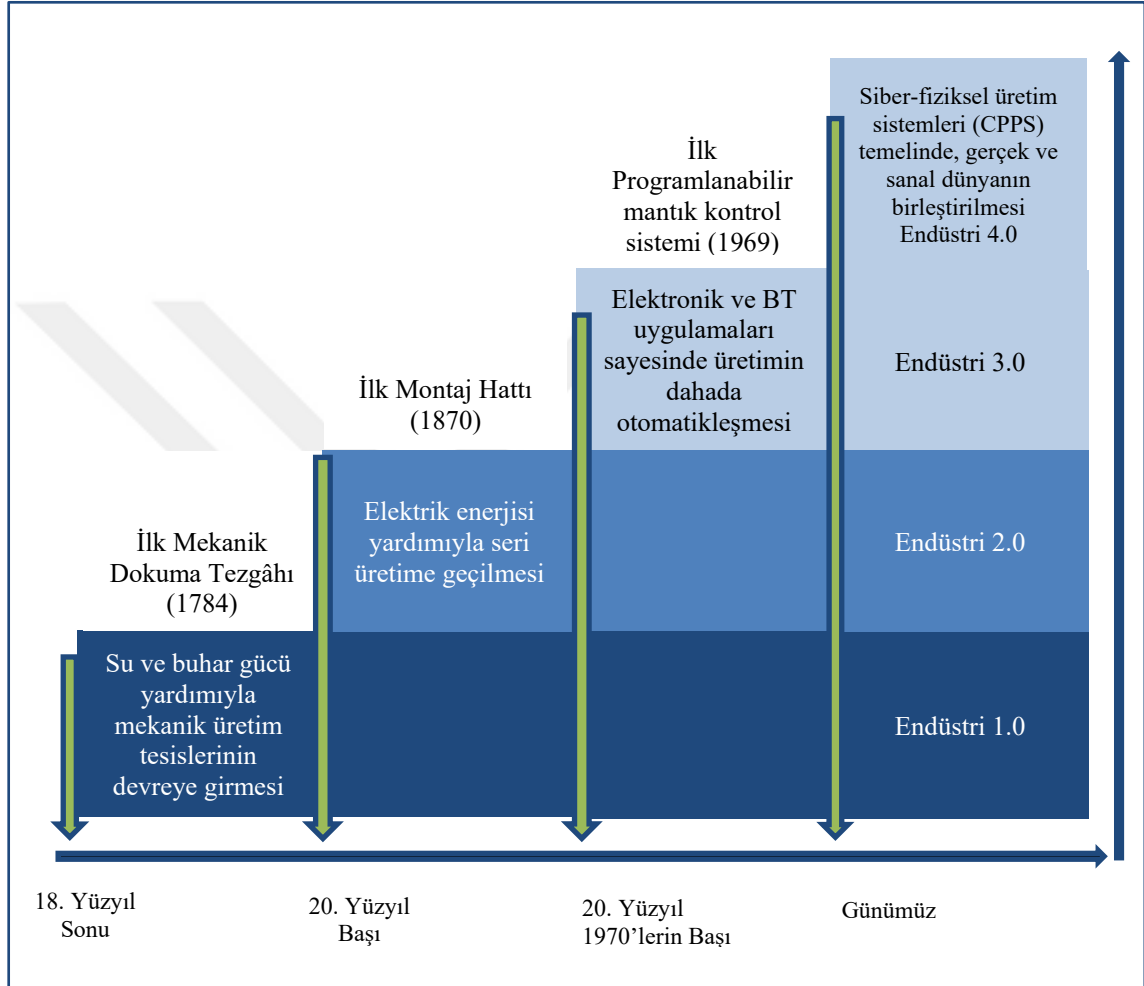
İşletmelerin dijital dönüşümünü tetikleyen etmenleri iç ve dış etmenler olmak üzere iki şekilde gruplandıran çalışmalardan biri olan Pflaum ve Schulz (2018) 'un çalışmasında işletmenin yeni stratejik kararları işletmenin dijital dönüşümünde iç etmenlerini oluştururken, dijital teknolojiler dış etmenlerini oluşturmaktadır. Benzer şekilde Chanas (2017) da çalışmasında teknolojik gelişmeler sonucunda değişen müşteri tercih ve beklentilerinin işletmelerin dijital dönüşümünü tetikleyen dış etmenleri olduğunu diğer taraftan işletmenin yeni gelir kaynaklarına ulaşma ve karlılığı artırma amaçlı aldığı stratejik kararların da iç etmenler olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan literatür taraması sonuçlarına göre işletmelerde dijital teknoloji başta olmak üzere dijital yetkinlik, stratejik karar, işlevsel iyileştirme, üst yönetim, kâr ve gelir artışı, iş değer zinciri, mevzuat, yeni işbirlikleri, rekabet avantajı, müşteri memnuniyeti gibi faktörler işletmelerin dijital dönüşümünü tetikleyen etmenler olarak tanımlanmaktadır (Klein, 2020, s. 30).

2.3. ENDÜSTRİDE MEKANİKTEN DİJİTALE DÖNÜŞÜMÜN TARİHSEL GELİŞİMİ

18. yy. sonunda su ve buhar gücü yardımıyla mekanik üretim tesislerinin devreye girmesi ile birlikte sanayi toplumuna yani 1. Sanayi Devrimi'ne geçen insanlık, 1860'dan itibaren buluşların artması, elektriğin keşfedilmesi ve üretime entegre edilmesiyle birlikte seri üretime bir diğer adıyla 2. Sanayi Devrimine geçmiştir. İlerleyen süreçlerde bilgi teknolojilerinin her alanda kullanılması ve yaygınlaşmaya başlaması, beraberinde endüstride otomasyona geçilmesini sağlamıştır. Endüstride otomasyona geçilmesi 3. Sanayi Devrimini oluşturmuştur. Tarihsel süreç içerisinde bilgi teknolojilerinin hızla

yaygınlaşması, gerçek ve sanal dünyaların birleşmesi ve yapay zeka teknolojilerinin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna diğer adıyla Endüstri 4.0'a geçişi sağlamıştır (Deloitte, 2014, s. 3). Mekanikten dijital dönüşümün tarihsel gelişim aşamaları Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1: Mekanikten Dijital Dönüşümün Tarihsel Gelişim Aşamaları

Kaynak: (Deloitte, 2014, s. 3; Özdemir, 2023, s. 34).

Endüstri 4.0 ile birlikte; akıllı fabrikalar, nesnelerin interneti, blok zinciri, büyük veri analizi, siber fiziksel sistemler, bulut bilişim sistemleri, otonom robotları, sanal ve artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti, simülasyon teknolojilerini ve yapay zekâ gibi yeni teknolojiler insanlığın yararına sunulmuştur (Özdemir, 2023, s. 41). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde hızla yaşanan tüm bu gelişmeler hem sanayi hem toplum açısından dijital dönüşümle birlikte köklü değişiklikleri de beraberinde getirmiştir.

Endüstri 4.0 öncesi fiziksel ve sanayi odaklı üretim söz konusuysen dijital dönüşüm, yenilikçi ve teknoloji odaklı iş birliği anlayışına dayanan, her alanda değeri yaratmaya, yeniden yapılandırmaya endeksli bütüncül bir anlayıştır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014, s. 9-13). Endüstri 4.0'ın bir sonraki aşaması olan insanın merkeze alındığı sanayi ve toplumun iş birliğinde bir yaşamı temsil eden Toplum 5.0 ve hayatın her alanında gerçekleşen dijital dönüşüm, gelişen teknolojilerin insanlık yararına kullanıldığı yeni nesil toplumsal bir dönüşümü temsil etmektedir (KPMG, 2021, s. 8).

Digital Realty Asya Pasifik Üst Düzey Yöneticisi Ömer M. Wilson Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 süreçlerinde “Bulut Teknolojileri”, “Dijital Realty” ve küresel düzeyde sektörlerde yaşanan dönüşümleri şu şekilde ifade etmektedir:

“Önceki sanayi devrimleri nasıl petrol ile üretilen ‘elektrik’ üzerinde bina edildiyse, ilginç bir şekilde önümüzdeki dönemde yapay zekanın da, dijital dönüşüm için bir ‘elektrik’ işlevi üstleneceği düşünülüyor. Bu ‘elektrik’ veya petrol ile değil, önceden bahsettiğimiz gibi 21. yüzyılın madeni olan ‘büyük veri’ ile çalışıp, yayılacaktır. Yine ilginç bir şekilde petrolün ilk yüz yılına damga vuran şirketleri gibi, bugünün yapay zeka paradigmasını yönetecek Microsoft, Facebook, Google, Amazon, Alibaba, Baidu ve Tencent gibi yedi şirket öne çıkmış durumdadır. (MÜSİAD, 2020, s.55)”.

Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak adına dijital teknolojileri; iş modellerine, iş süreçlerine ve organizasyonlarına entegre ederek dijital dönüşümünü gerçekleştiren ve yeniden yapılanan işletmelere dördüncü sanayi devriminden esinlenilerek İşletme 4.0 denilmektedir (Klein, 2020, s.26). İşletme 4.0 sürecinde işletmeler öncelikle dijital dönüşümünü tetikleyen etmenlerin neler olduğunu, bu dönüşüme neden ihtiyaç duyduğunu ve bu ihtiyaçlar sonucunda işletmenin hangi alanlarında bu dönüşümü gerçekleştireceğini belirlemektedir.

Dijital teknolojiler/yetenlikler, işletme yönetimi ve pazar koşulları işletmelerin dijital dönüşümünü tetikleyen etmenlerdir. İş modelleri, organizasyon ve iş süreçleri de tetikleyici etmenler sebebiyle dijital dönüşümün uygulanacağı alanlardır.

İşletmenin dijital dönüşüm alanları ile dönüşümü tetikleyen etmenler arasında bir döngü söz konusudur. Bu döngüde; işletme yönetiminin kararıyla iş modellerindeki değişim, işletmenin iş süreçlerinde ve organizasyonunda dönüşüme neden olur ya da dijital teknolojileri müşteri ilişkilerinde veya ürün geliştirmede kullanan işletme hem organizasyon yapısında hem iş süreçlerinde değişikliğe uğrar bu durumda işletme yeni iş modelleri oluşturur. Gelişen teknoloji, değişen pazar koşulları, müşteri tercih ve ihtiyaçları

karşısında bu döngü tekrarlanarak devam eder; yeni iş modelleri, mevcut iş süreçlerini dönüştürür, dönüşen ve değişen iş süreçleri de organizasyon yapısının dönüşümünü beraberinde getirmektedir (Klein, 2020, s. 32).

2.4. TÜRKİYE’DE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Kamu kurumlarına ve özel kuruluşlara dünya çapında sektör odaklı denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri sunan PwC EMEA tarafından 2020 yılında Avrupa, Afrika ve Ortadoğu’da bulunan ve Türkiye’nin de dahil olduğu 29 ülkenin hizmet ve endüstri sektörlerinde satın alma süreçlerinin dijital dönüşümü araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre dijitalleşme alanında yatırımların ve uygulamaların arttığı ayrıca dijitalleşmenin hem verimliliği hem iş performansını artırdığı bunlara ilaveten değişim yönetiminin dijital dönüşümün başarı faktörü olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmada Türkiye için araştırma bulguları şu şekilde yorumlanmıştır; Türkiye’nin satın alma birimlerinin dijital dönüşümü için ayrılan ortalama yatırım miktarı, Avrupa’daki diğer şirketlere oranla her ne kadar %36 daha az olsa da Türkiye’de ki şirketlerin satın alma birimleri dijital dönüşüme yatırım yapmaya Avrupa’dan daha yakındır. Türkiye’de satın alma birimleri tarafından kullanılan dijital çözümlerde tedarikten-sözleşmeye süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve tedarik zincirinin izlenebilirliği ön plana çıkmaktadır: Tedarik zinciri izlenebilirliği ve dijital pazar yerleri alanlarında Avrupa’daki diğer şirketlere göre ileri seviye dijital uygulamaya sahiptir. Bununla birlikte süreçlerin dijitalleştirilmesi, çeviklik ve dirençli olmanın itici gücü olarak görülmektedir (PwC 2020, s. 36-39).

2018 yılında kurulan “Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi” Türkiye’nin dijitalleşme yolundaki seyrini belirleyebilmek adına, 139 ülkenin dijital dönüşüm performans verilerini baz alarak Türkiye’nin dijital dönüşüm endeksini oluşturmuştur. Bu endeks; dijitalleşmede ekosistem, beceri ve altyapı yeterliliği, özel veya kamusal kullanım ile hem toplumda hem ekonomide dönüşüm olmak üzere 4 ana bileşenden oluşan, 10 alt boyutu bulunan ve 64 farklı göstergiyi içeren bileşik bir endekstir (TÜBİSAD, 2021, s. 7-9). Endekste her bir gösterge için dijitalleşme düzeyleri referans alınan 139 ülkeye göre dijital dönüşümde Türkiye’nin nispi konumu belirlenerek göreceli bir endeks değeri hesaplanmaktadır. Hesaplanan endeks sonuçları Türkiye’nin rekabet ettiği gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkelerle karşılaştırılmaktadır. Bu sonuçlara göre ülkemizin dijitalleşme yolunda performans düzeyi belirlenmekte ve yapılması gerekenler konusunda stratejiler

oluşturulmaktadır (Ballı, 2022, s. 262).

2021 yılında Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksini kullanarak 2019, 2020 ve 2021 yıllarına ait 139 ülkenin dijital dönüşüm verilerini referans almış ve bu yıllar için Türkiye'nin dijital dönüşüm düzeyini göreceli olarak hesaplamıştır. Bu endekste her bir boyut beş puan üzerinden değerlendirilip ana bileşenler için bu boyutların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır (TÜBİSAD, 2021, s. 8). Ülkemizin dijital dönüşüm düzeyi, 2019 yılı için 2.94, 2020 yılı için 3.03 ve 2021 yılı için ise 3.24 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada endeks verilerine göre ülkemizin dijital dönüşüm performansı bir önceki yıla göre her yıl artış gösterse de ülkenin dijital sıçramayı gerçekleştirebilmesi için dijital dönüşüm performansını daha fazla artırması gerektiği vurgulanmaktadır. (TÜBİSAD, 2021, s. 9)

Bir diğer kapsamlı araştırma Temmuz 2020 tarihinde yayınladığı, MÜSİAD'ın Dijital Dönüşüm KOBİ Geliştirme ve Markalaşma Komitesi ve AGS Global Araştırma Şirketi işbirliğiyle yaptığı araştırmadır. MÜSİAD (2020)'in firmaların dijital dönüşümle ilgili mevcut durumlarını belirlemeye yönelik yaptığı bu araştırmada 52 farklı şehirden, 25 farklı sektörden, MÜSİAD üyesi 340 firmanın katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada firmaların dijital dönüşüm karşısındaki tutumları ve mevcut durumları analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre: Firmaların 80,6'sı düşük ve orta teknoloji düzeyindedir. Bu firmaların %58,5'i dijital dönüşüme kısmen hazır olduğunu ifade ederken, %19,4'ü ise tamamen hazır olduklarını ifade etmektedir. Firmalardan "büyük ölçekli" 101'den fazla çalışanı olanların dijital dönüşüm sürecine girmiş olduğu görülmektedir. Katılımcı firmaların %69,7'sinin çeşitli düzeylerde dijital altyapı kullandığı tespit edilmiştir. Dijital altyapıya sahip olmayan %30,8'lik dilimde yer alan firmaların %60,2'si dijital altyapıya geçmeyi düşünmektedir. En çok kullanılan dijital altyapı yaklaşık %42 oranıyla müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) alt yapısıdır. İş süreçleri yönetimi (ERP) kullananların oranı ise %27'dir. Bu firmaların dışında kalan firmalarında yaklaşık %38'i akıllı cihazlar ve makineleri kullanırken %37'si ise bulut teknolojilerini kullanmaktadır. Firmaların dijital dönüşüm süreçlerinin yönetimi yaklaşık %70 oranında firma sahipleri, %30 oranında genel müdürler tarafından yürütülmektedir. Araştırma kapsamında, katılımcıların yaklaşık %67'si çeşitli düzeylerde 5G ve yapay zeka yardımı ile üretimin uzaktan yönetilmesi fikrine sıcak bakmaktadır. Firmalara dijital dönüşüm sürecini yavaşlatan unsurlar

sorulduğunda; ilk sırada bütçe yetersizliği yer almaktadır. Sonrasında verilen cevaplar sırasıyla insan kaynağı yetersizliği, hangi teknolojilere ihtiyaç duyulduğunun bilinmemesi ve belirli bir stratejik yol haritasının olmamasıdır. Katılımcı firmaların %58,2'si dijitalleşme yatırımı olmadan markalaşmanın mümkün olmayacağı yönünde de bir kanaate sahiptir. Dijital dönüşüm yol haritası kapsamında, firmaların %51,8'i yerli teknoloji firmalarının ürün ve hizmetlerini kullanacağını özellikle vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm sürecini alanında uzman firmalardan danışmanlık desteği alarak yürütmeyi planlayanların oranı %48,5'dir. Firma içinde "dijital dönüşüm ekibi" kurarak dijital dönüşümü hayata geçireceklerini ifade edenlerin oranı ise %31,4'tür (MÜSİAD, 2020, s. 13).

Ayrıca TÜBİTAK tarafından geliştirilen Dijital Dönüşüm Değerlendirme Modeli (DDX), KOSGEB'in destekleriyle birlikte, KOBİ'lere "terzi usulü" yol haritaları sunarak dijitalleşme süreçlerine rehberlik etmeyi hedeflemektedir (TÜBİTAK, 2024). Tüm bu desteklerle birlikte, Türkiye'de imalat sektörünün dijital geleceği, teknolojik yatırımların yanı sıra, yetkin işgücünün sağlanmasıyla da yakından ilişkilidir.

2.5. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖNCÜL VE ARDIL DEĞİŞKENLERİ

Literatürde dijital dönüşümün öncül ve ardıl değişkenleri Tablo 2.1'de belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.1. Dijital Dönüşümün Öncül ve Ardıl Değişkenleri

Değişken Türü	Yazar(lar) ve Yıl	Değişken / Faktör	Dijital Dönüşümle İlişki Açıklaması
Öncül	İmamoğlu, Avsuz ve Türkcan (2024)	Dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik	Dönüşümcü liderlik ve çeviklik dijital dönüşümle pozitif ilişkili; çeviklik aracı rol üstlenmektedir.
Öncül	Ly (2023)	Örgütsel çeviklik	Çeviklik dijital dönüşümü pozitif yönde etkilemektedir.
Öncül	Ramadan, Zakhem, Baydoun, Daouk, Youssef, El Fawal, Elia, ve Ashaal (2023)	Örgütsel çeviklik, liderlik	Çeviklik dijital dönüşümü olumlu etkiler; liderlikle birlikte açıklanmıştır.
Öncül	Zhang, Ding ve Xiao (2023)	Çeviklik	Çeviklik dijital dönüşüm üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
Öncül	AlNuaimi, Singh, Ren, Budhwar ve Vorobyev (2022)	Dönüşümcü liderlik, çeviklik	Kamu sektöründe çeviklik ve liderlik dijital dönüşümün öncülüdür.
Öncül	Oğan ve Wolff (2022)	Dijital kültür	Dijital kültür, dijital dönüşüm stratejileri ile performans arasında belirleyici rol üstlenmektedir.

Değişken Türü	Yazar(lar) ve Yıl	Değişken / Faktör	Dijital Dönüşümle İlişki Açıklaması
Öncül	Schumacher, Erol ve Sihn (2016)	Strateji, liderlik, teknoloji, yönetim, kültür, insan sermayesi	Dijitalleşme sosyal ve kültürel unsurlardan etkilenmektedir.
Öncül	Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch (2014)	Dijital yetkinlikler, dönüşümcü liderlik	Dijital deneyim, operasyonel verimlilik ve liderlik dijital dönüşümün başlatıcı faktörleridir.
Ardıl	Özdemir (2023)	Örgütsel çeviklik	Dijital dönüşüm, çevikliği %89 oranında pozitif yönde etkilemektedir.
Ardıl	BarNir, Gallagher ve Auger (2003)	Yenilik, verimlilik, strateji	Dijitalizasyon, yenilik ve düşük maliyet stratejileriyle ilişkilidir.
Ardıl	Karaaslanoglu (2023)	Finansal performans, inovasyon, operasyonel yetenek entegrasyonu	Dijital dönüşüm, karlılık ve büyüme üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.
Ardıl	Ürü ve Ünsal (2022)	Rekabet avantajı	Dijital dönüşüm ve çift yönlülük, rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.
Ardıl	Altuntaş (2018)	Marka değeri, gelir artışı, müşteri ilişkileri	Dijital dönüşüm, kurumsal markalarda pozitif etki yaratmaktadır.
Ardıl	Tallon (2008)	İş süreçleri çevikliği	Teknoloji yetenekleri, dijital dönüşümün parçası olarak süreç çevikliğini artırmaktadır.

İmamoğlu ve diğerleri (2024), örgütsel çeviklik, dijital dönüşüm ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkileri araştırmak için Gebze’de farklı sektörlerin yöneticilerinden anket yolu ile veri toplamışlardır. Araştırmanın bulguları, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel çeviklik ile hem dijital dönüşümle pozitif yönde ilişkili olduğunu, örgütsel çevikliğin dijital dönüşümle pozitif ilişkili olduğunu ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkide ise aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir.

Ly (2023), çalışmasında örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, çevik yapıların dijital teknolojilere daha hızlı adapte olabildiğini ve dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetebildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çevikliğin alt boyutları olan esneklik, hız ve öğrenme kapasitesi, dijital dönüşümün başarısını doğrudan destekleyen unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, çevik organizasyonların dijitalleşme süreçlerinde stratejik avantaj sağladığını vurgulamaktadır.

Ramadan ve diğerleri (2023) ise dijital dönüşüm ve iş modeli inovasyonu süreçlerini, örgütsel çeviklik ve liderlik kavramlarıyla açıklamayı amaçlamıştır. Araştırma

sonuçları, örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çevik örgütlerin dijital teknolojileri daha etkin kullanabildiği ve iş modeli inovasyonunu daha hızlı gerçekleştirebildiği bulgulanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile çeviklik arasında güçlü bir sinerji olduğu, bu sinerjinin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırdığı ifade edilmiştir. Zhang ve diğerleri (2023)'de çalışmalarında, çevikliğin dijital dönüşümü pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Al Nuaimi ve diğerleri (2022), çalışmalarında kamu sektöründe dijital dönüşüm ile dönüşümsel liderliğin ve örgütsel çevikliğin ilişkisini araştırmışlardır. Dijital dönüşüm liderliği ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşümü olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Çalışmada dijital dönüşüm, örgütsel çevikliğin ve dijital dönüşüm liderliğinin ardılı durumundadır.

Oğan ve Wolff (2022), çalışmalarında dijital kültürün, dijital dönüşüme aracılık etkisini araştırmışlardır. Araştırma bulgularına göre, işletmelerin dijital dönüşüm stratejileri ile dijital dönüşüm performansları arasında pozitif anlamlı ilişkiler ortaya çıkmış ve dijital kültürün, dijital dönüşümde belirleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Schumacher, Erol ve Sihn (2016), strateji, liderlik, teknoloji, yönetim, kültür ve insan sermayesi boyutlarıyla dijital dönüşüme stratejik bir bakış açısı kazandırmak amaçlı geliştirdikleri model ile dijitalleşmenin sosyal ve kültürel unsurlardan etkilendiğini savunmuşlardır.

Fitzgerald ve diğerleri (2014)'nin çalışmaları, birçok ampirik çalışmaya temel teşkil edecek vaka incelemesi ve endüstri raporuna dayanır. Çalışma, şirketlerin dijital dönüşümü benimsemesini sağlayan başlıca "dijital yetkinlikler" olan dijital deneyim ve dijital operasyonel verimlilik ile "dönüşümsel liderlik" gibi öncül faktörleri vurgular. Buradaki bulgular, dönüşümün başlatılması için teknolojik kapasitenin ve liderlik vizyonunun kritik olduğunu deneysel gözlemlerle desteklemektedir. Literatürde incelen bu araştırma sonuçlarına göre dijital kültür, örgütsel çeviklik, dönüşümcü liderlik, sosyal ve kültürel unsurlar, dijital dönüşümün öncülü durumundadır.

Literatürde dijital dönüşümün öncüllerinin yanı sıra, dijital dönüşümün bağımsız değişken olduğu dijital dönüşümün ardıllarını belirleyen çalışmalardan Özdemir (2023)'in

araştırmasında dijital dönüşümün örgütsel çevikliği %89 oranında pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel çeviklik, dijital dönüşümün ardıl değişkeni olarak belirlenmiştir.

BarNir ve diğerleri (2003), dergi yayıncılık sektöründeki 150 firmayla gerçekleştirdikleri çalışmada, araştırma bulguları dijitalizasyonun örgütte yenilik ve verimliliği pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Dergi yayıncılık sektöründeki firmaların iş süreçlerini internet aracılığıyla dijitalleştirme derecesi ve biçiminde firma yaşı ve büyüklüğüne bağlı olarak farklılıklar saptanmıştır. Bu farklılıklara göre iş süreçlerinin internet desteğiyle dijitalleştirilmesinin hem yenilik stratejileri hem de düşük maliyet stratejileri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni ve yerleşik firmalar üzerinde dijitalleştirme-strateji ilişkisi daha küçük bir etkiye sahipken araştırmanın örneklemini içende yer alan büyük firmalarda ise daha güçlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Karaaslanoglu (2023), çalışmasında imalat sektöründe faaliyet gösteren BİST’de hisse senetleri işlem gören şirketlerin dijital dönüşümlerinin, finansal performanslarıyla ilişkisini analiz etmiştir. Analiz bulgularına göre bu işletmelerin dijital dönüşüm düzeyleri ile özkaynak karlılıkları ve varlık karlılıkları arasında pozitif yönde ilişki olduğu tesbit edilmiştir. Ayrıca bulgulara göre imalat sektöründeki işletmelerin inovasyona, dijital dönüşüm uygulamalarına ve bilgi teknolojilerine sahip olmaları işletmelerin maddi olmayan duran varlıklarını artırmaktadır. İşletmelerin bu uygulamaları etkin kullanımları da operasyonel yetenek entegrasyonlarını geliştirmektedir. Böylece dijital dönüşüm uygulamaları daha fazla işletme verimliliği ve daha yüksek işletme performansı sağlayarak işletmelerin büyümesini ve karlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir. İncelenen bu araştırma sonuçlarına göre örgütsel çeviklik, işletmelerin marka değeri, rekabette üstünlük, örgütte yenilik stratejileri, inovasyon, verimlilik, işletmelerde operasyonel yetenek entegrasyonları, özkaynak karlılıkları ve varlık karlılıkları dijital dönüşümün ardılı durumundadır.

Ürü ve Ünsal (2022), çalışmalarında KOBİ’lerde dijital dönüşümün ve örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulguları, girişimcilerin ya da yöneticilerin sahip oldukları beceri ve yetkinlikleri dijital dönüşüm uygulamaları ile birlikte üst düzeyde kullandıklarında rekabette üstünlük kazandıklarını göstermektedir.

Altuntaş (2018), çalışmasında kurumsal markaların dijital dönüşüm girişimlerinin durumunu araştırmıştır. Araştırmada farklı kurumsal sektörlerden ankete katılan 114 yöneticinin %89'u kurumlarında dijital dönüşümü gerçekleştirdiklerini belirtmişler ve bu kurum yöneticilerinin %34'ü dijital dönüşümün gelir artışı sağladığını ya da müşteri ilişkilerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmanın sonucuna göre dijital dönüşümün marka değeri üzerine pozitif etkisi söz konusudur.

Tallon (2008), çalışmasında örgütlerde dijital dönüşümün bir parçası olan bilgi teknolojisi yeteneklerinin, iş süreçleri çevikliğine ilişkin yapmış olduğu çalışmada bilgi teknolojileri yeteneklerinin iş süreçlerinin çevikliğine pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Dijital dönüşümün çatı yapısı olan bilgi teknolojisi yetenekleri, örgüt içerisinde iş süreçlerindeki çevikliğin öncülüdür.

Ayrıca Özdemir (2023) ve Tallon (2008)'un araştırma sonuçlarına göre örgütsel çeviklik, dijital dönüşümün ardılı durumundayken, Ly (2023), Zhang ve diğerleri (2023), Ramadan ve diğerleri (2023) ve İmamoğlu ve diğerleri (2024)'nin çalışmalarında örgütsel çeviklik dijital dönüşümün öncülü durumundadır.

Literatür incelendiğinde dijital dönüşümü tetikleyen öncüllerin genellikle stratejik, teknolojik ve organizasyonel faktörlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Örgütlerin mevcut dijital altyapısı, teknolojik yetkinlikleri ve yeni teknolojileri benimseme kapasiteleri, değişime açık, inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü, üst yönetimin vizyonu, dijitalleşen müşteri beklentileri, rakiplerin dijital atılımları ve pazarın değişen dinamikleri dijital dönüşümün öncül değişkenleriyken; dijital dönüşüm ise tüm bu faktörlerin ardılı durumundadır.

2.6. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLİŞKİSİ

2.6.1. Stratejik Çeviklik ve Dijital Dönüşüm İlişkisi

Rawashdeh ve diğerleri (2024), çalışmalarında Ürdün'de faaliyet gösteren üretim işletmelerinde stratejik çevikliğin, dijital dönüşüm aracılığıyla çevresel sürdürülebilirlik üzerinde dolaylı bir etki oluşturup oluşturmadığını incelemişlerdir. 284 yöneticiye uygulanan anketin bulgularına göre, stratejik çeviklik hem dijital dönüşüm sürecini hem de

çevresel sürdürülebilirlik düzeyini olumlu yönde desteklemektedir. Dijital dönüşümün çevresel sürdürülebilirlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca dijital dönüşümün, stratejik çevikliğin çevresel sürdürülebilirliğe olan etkisinde aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Sonuçlar, işletmelerin hedeflenen çevresel sonuçlara ulaşabilmek için stratejik çevikliği bir kaldıraç olarak kullandığını; bu yaklaşımın mevcut kaynakların daha verimli değerlendirilmesini sağlayarak dijital dönüşüm sürecini kolaylaştırdığını ve sürdürülebilirlik çıktılarının gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bounfour, Housel, Silkey, ve Nonnis (2023), şirketlerin pandemi krizinde dijital dönüşümleri ve stratejik çevikliklerini maddi olmayan sermaye üzerindeki etkileriyle birlikte ölçtükleri araştırmanın bulgularına göre dijital dönüşüm açısından önde olan stratejik çevikliğe sahip şirketlerin pandemi krizine daha etkili bir şekilde yanıt verebildiği tespit edilmiştir. Stratejik olarak çevik olan firmaların, sağlam bir dijital dönüşüm sürecine sahip oldukları sürece krizin olumsuz etkisinden daha az etkilendiği bulgusuna ulaşmışlardır. Araştırmada stratejik çevikliğini gerçekleştirmiş yenilikçi fikirlerle sahip, dijital dönüşümünü gerçekleştiren firmaların daha yüksek değer getirilerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Fachrunnisa, Adhiatma, Lukman ve Majid (2020), Endonezya ve Malezya'daki 519 KOBİ'den anket yöntemi ile toplanan verilerle, dijital dönüşümü iyileştirmede çevik liderliğin ve stratejik esnekliğin rolünü test etmişlerdir. Araştırma sonuçlarında, çevik liderliğin işletmenin dijital dönüşümünde başarının anahtarı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca iş gücü dönüşümü ve dinamik yetenekten kaynaklanan stratejik esnekliğin, KOBİ'lerde dijital dönüşümün yaratılmasında da belirleyici faktör olduğu bulgusuna ve strateji esnekliğinin, dijital dönüşüm uygulamasının başarısında önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada strateji esnekliği, stratejik çevikliği tanımlamaktadır.

2.6.2. Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm İlişkisi

Özdemir (2023), ISO500/1000 listesinde yer alan firmalara yönelik yapmış olduğu çalışmada dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisini araştırmıştır. Araştırmanın anketine ISO500 listesi içinden 409 firmanın yöneticileri katılmıştır. Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe olan etkisini belirlemek için yapılan ve yapısal eşitlik modellemesi ile test edilen

araştırmanın sonucunda dijital dönüşümün örgütsel çevikliği %89 oranında etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Giacosa, Culasso ve Crocco (2022), çalışmalarında, bir otomotiv şirketinin yeniden yapılandırılmasında ve günlük operasyonlarında çevikliğin ve dijitalleşmenin etkisini araştırmışlardır. Araştırma dijital zihniyetin, esnek ve çevik şirket yapısının ve kapsamlı dijital becerilerin dijital dönüşüm için önemini doğrulamaktadır. Çeviklik ve dijitalleşmeyle ilgili bu vaka çalışmasından hem pratik hem de teorik açıdan birçok önemli çıkarım ortaya konmaktadır. Bulgular, teknolojik altyapı şirketin müşteri odaklı bir yaklaşıma doğru ilerlemek amacıyla iş modelini yeniden şekillendirmesine olanak tanıdığı için bilgi teknolojisi temelli dijital dönüşümün çevikliği kolaylaştırıcı bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bilgiler ışığında çevik işletmelerin değişime ve dönüşüme çok daha hızlı uyum sağladığı ve dijitalleşmenin örgütsel çevikliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ciampi, Faraoni, Ballerini ve Meli (2022), çalışmalarında, literatürde dijitalleşme ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen makalelerin bibliyografik analizini yapmışlardır. Bu analiz sonucunda makalelerin benzer bulgularına istinaden, dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Alma ve Çallı (2021), çalışmalarında dijital olgunluk-firma performansı ilişkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Marmara Bölgesi'ndeki KOBİ'lerden anket yöntemiyle 119 veri toplanmıştır veriler Kısmi “En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi” ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel çevikliğin ve dijital (dijital dönüşüm) olgunluk düzeyinin ayrı ayrı firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu fakat dijital olgunluğun performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici rolü incelendiğinde ise dijital olgunluğun performans üzerinde etkisini azalttığı ifade edilmiştir.

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

3.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt, bireylerin ortak bir amaca ulaşabilmek için çevresel değişimlere uyum sağlayarak bir araya geldikleri oluşumlardır. Performans; örgüt, grup ya da birey tarafından gerçekleştirilen amaçların başarı derecesi olarak tanımlanmaktadır (Yaman Efe, 2024, s. 84). Performans, geçmişteki başarıların yanı sıra gelecekteki potansiyel amaçlara ulaşabilme yeteneğini de göstermektedir (Tseng ve Lee, 2014, s. 161). Örgütsel seviyede performansın belirleyicileri; verimlilik, üretkenlik, karlılık, adaptasyon ve uyum gibi unsurlardan oluşmakta ve kararlaştırılmış amaca yönelik faaliyetlerin sonunda meydana gelen niteliksel ve niceliksel verileri kapsamaktadır (Akal, 2002, s. 5).

Örgütsel performans kavramını Cordero (1990), etkinlik ve verimlilik kavramlarıyla açıklamaktadır. Çalışmalarında işletmenin kaynaklarını etkinlik için gerekli olan girdi olarak değerlendirirken verimliliği ise işletmenin amaçlarına ne derece ulaşıldığını ortaya koymak için bilgilerin ölçümü olarak tanımlamaktadır (Cordero, 1990, s. 71). Performans, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini ortaya koyan, sürdürülebilirliği sağlayan rekabetçiliğin göstergesidir (Tatiana ve Marionara, 2012, s. 897). Örgütsel performans kavramını, Tatiana ve Marioara (2012), üretken ve verimli olma, değer yaratma olarak tanımlarken; Maria, Florica ve Catalina (2010), işletmelerin verimlilik ve etkinlik seviyeleri ile elde ettikleri sürdürülebilir pazar varlıklarını sağlayan rekabetçiliğin göstergesi olarak ifade etmişlerdir (Maria ve diğerleri, 2010, s. 951). Benzer şekilde örgütsel performans dinamiklerini Moseng ve Brendrup (1993), etkililik, etkinlik, uyum sağlama olarak ifade ederken; Yang, Huang ve Hsu (2014), çalışmalarında örgütsel performans dinamiklerini verimlilik, gelişim, memnuniyet, yenilik, kalite olarak tanımlamaktadırlar.

Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda işletmenin elde ettiği çıktılara göre işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Turunç, 2006, s. 131). Örgütsel performans, ortak bir çıktıya ulaşmak için insan ve sermaye gibi üretken kaynakların etkin bir şekilde birleştirilmesi (Koh, 2010, s. 8) ve işletmenin amaçlarına ulaşması için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005, s. 17). Örgütsel

performans örgüt çalışanlarının ölçülebilen davranışları ile örgütün amaçlarına katkı sağlama düzeyleri olarak da ifade edilmektedir. Çalışanın katkısının ön planda olduğu bu performansın artış veya azalış göstermesi yine çalışanların motivasyon düzeyleri ile de ilgilidir (Ramadhanty, Putri ve Asbari, 2023, s. 17). Ayrıca örgütsel performans, stratejik yönetim için de kritik bir örgütsel başarı faktörüdür. İşletmelerin hem girdisi hem de çıktısı olan örgütsel performans genellikle stratejik yönetimde hedeflenen bir olgudur (Turunç 2015, s.18). Rekabet üstünlüğü sağlamak için kaynakların etkin bir şekilde yönetilme yeteneğidir (Iswati ve Anshori, 2007, s. 1394).

Bir başka tanıma göre örgütsel performans bir işletmenin amaçlarına ulaşma derecesini en iyi şekilde ölçen göstergedir (Lin ve Kuo, 2007, s. 1069). Örgütsel performans ölçütleri işletmenin faaliyetlerini değerlendirebilmesi ve rekabette mevcut konumunu muhafaza edebilmesi veya rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi adına yöneticilere yardımcı olmaktadır (Al-Hakim ve Hassan, 2011, s. 955). Örgütsel performans, işletmelerin amaçları için geliştirdikleri çok sayıda yöntem ve yeteneklerinin tümünü bir anlamda, nihai hedeflerini ortaya koymaktadır (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 26).

Literatürden hareketle örgütsel performans, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirirken ortaya koyduğu yeteneklerinin başarı düzeyini ölçen bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel performans, örgütün başarı derecesini değerlendiren ve başarısını sürdürülebilir olmasını sağlamak için kullandığı bir araçtır. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmede ne kadar etkili olduğunu göstermektedir (Hasırcı ve Örüçü, 2024 s. 1490). Bir işletmede örgütsel performansın en önemli ölçütü, ortaya çıkan değer kavramıyla ilişkilidir. İşletmede ortaya çıkan değer hedeflenen değerden büyük veya hedeflenen değere eşit ise örgüt varlığını sürdürmeye devam edecektir (Carton ve Hofer, 2006, s. 3).

İşletmelerin uzun vadeli başarılarının ve rekabet avantajının sürdürülebilir olabilmesi, büyüme hedeflerine ulaşması ve örgütsel performansını etkin bir şekilde yönetmesi ile ilgilidir. İyi yönetilen örgütsel performans, rekabetin yoğun olduğu iş ortamında pazar payını artırarak örgütün rekabet avantajını sürdürmesine hatta müşteri memnuniyetine bağlı müşteri sadakatini sağlayarak rakiplerinden farklılaşabilir böylece karlılığını ve büyümesini sürdürebilir bir hale getirebilir (Akdemir ve Bilgin, 2024, s. 2).

3.2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Örgütsel performansın tanımlanması ve ölçülebilmesi ile ilgili çeşitli görüşlerin ve farklı yaklaşımların olması örgütsel performansın tek bir kriter ile ölçülemeyeceğini göstermektedir (Emhan, Cura ve Zincirkıran, 2015, s. 96). Örgütsel performansın ne şekilde ölçülmesi gerektiği örgütsel performansın çok boyutlu olması sebebiyle literatürde tartışma konusudur. Örgüt içinde performansı etkileyen unsurların farklı değişkenler tarafından etkilenmesi örgütsel performans belirleyen ölçütlerin zamanla değişmesine sebep olabilmektedir (Chearskul, 2010, s. 73).

Chakravarthy (1986), çalışmasında örgüt performansının ölçümünde uygun performans ölçütlerinin seçiminin çok önemli olduğunu ve örgüt performansının sadece objektif finansal kriterler ile ölçülmesinin tek başına yeterli olamayacağını bu şekilde ancak örgüt performansının sadece bir bölümünün ölçülebileceğini ifade etmiştir. Literatürde genellikle bağımlı değişken olarak yer alan örgütsel performansın kendi içindeki değişkenlerinin çeşitliliği ve farklılığı konusunda Dalton ve Kesner (1985), çalışmalarında "bağımlı değişken olarak hizmet edebilecek kurumsal performans ölçümlerinin sayısı neredeyse sonsuz" görüşünü savunmuştur. Erken dönemde örgütsel performans için ifade edilen bu görüşe rağmen işletmelerde performans değerlendirme ölçütü olarak çok uzun yıllar sadece finansal ölçütler kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde iş dünyasında rekabetin farklılaşması piyasa koşullarının sürekli değişiklik göstermesi örgütsel performans ölçümünde finansal ölçütlerin tek başına yeterli kalmaması, finansal olmayan performans ölçütlerinin de değerlendirilmesi gerektiği görüşünü oluşturmuştur (Kennerly ve Neely, 2002, s. 1223). Bu nedenle örgütsel performans ölçütleri, finansal ölçütler ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere sınıflandırılmıştır (Phillips, 1999, s. 173). Finansal performans ölçütleri işletmenin belirli bir dönem içerisindeki satışlarının aynı dönemdeki toplam sektör satışlarına oranı olan pazar payı, işletmenin stratejik hedefleri, sürdürülebilirliği ile bağlantılı olarak satışların artışı ve işletmenin karlılığıdır. Diğer taraftan işletmelerin finansal olmayan performans ölçütleri ise müşteri tatmini, kalite ve inovasyondur (İpçioğlu ve Kahya, 2016, s. 185).

Finansal olmayan performans ölçümlerine olan gereksinim, geleneksel performans ölçütlerinin tek başına yeterli olmaması sebebiyle meydana gelmiştir (Yaman Efe 2024, s. 89). Literatürde finansal olmayan performansın boyutları; müşteri memnuniyeti, ürünlerin

kalitesi, çalışan memnuniyeti ile işletmenin tüm paydaş ve tedarikçi ilişkilerini kapsamaktadır (Tokgöz, 2016, s. 98). İşletmelerin uzun dönem performanslarının ve stratejik hedeflerinin belirlenmesinde finansal olmayan performans önemli bir ölçüt olmaktadır. Finansal olmayan performans ölçütleri finansal performans ölçütleriyle birlikte etkileşim içinde bütünsel bir yapı içerisinde (Tek ve Gümüş, 2006, s. 10).

Günümüze kadar yapılmış olan araştırmalar göstermektedir ki örgütsel performans, finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki farklı değişkenin ve ölçütün bir araya gelmesi ile oluşmakta ve araştırmaların meta-analiz sonuçlarına göre finansal performans ile finansal olmayan performans arasında yüksek korelasyon bulgusuna ulaşılmaktadır (Yaman Efe, 2024, s. 86). Tanımlamalardan yola çıkılarak, finansal performans ölçütleri nicelik yani miktar ile ilgiliyken, finansal olmayan performans ölçütleri ise nitelik yani kalite ile ilgilidir (Bang ve Joshi, 2010, s. 67).

3.3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Örgütsel performans değerlendirme, işletmenin örgütün performansını belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla değerlendirmesine olanak sağlayan sistematik süreçler bütünüdür. İşletme stratejilerinin birbirlerinden farklılık göstermesi sebebiyle farklı performans ölçüm boyutlarının gerekliliğinin ortaya çıkması örgütsel performans ölçümünde genel kabul görmüş standart bir yaklaşımın ortaya çıkmasını güçleştirmiştir. Günümüzde rekabetin küresel boyutta olması işletmeler için örgütsel performanslarını geçmişte olduğu gibi sadece finansal kriterler ile değerlendirmesi bazı eksiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu sebeple yöneticiler, örgütsel performansı işletme içinde finansal olmayan kriterler ile birlikte değerlendirilmesi ve karar alma sürecinde kullanılması gerektiğinin farkına varmışlardır. Dolayısıyla, işletmelerde örgütsel performansı ve başarıyı her yönüyle değerlendirmeye yönelik çok boyutlu modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Geçmişten günümüze bazı performans yöntemlerini şu şekilde sıralayabiliriz: İlki 1918 yılında Du-Pont şirketinde kullanılan, işletmenin finansal oranlarına dayanarak geliştirilen ve işletmenin yatırım ve karlılıklarının arttırılması için geliştirilen bir analiz sistemi olan “Du Pont Modeli”dir. Sink ve Tuttle (1989) tarafından geliştirilen bir diğer klasik performans ölçüm yaklaşımı ise “Sink ve Tuttle Performans Ölçüm Modeli”dir. 1991 yılında Lynch-Cross tarafından geliştirilen, çok boyutlu örgütsel performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeri “Lynch-Cross Performans Piramidi”dir. 1991 yılında Avrupa

Kalite Yönetimi Vakfı tarafından oluşturulmuş olan ve örgütlerin mükemmelliğe ulaşma yolundaki ilerlemelerini ölçen “EFQM Mükemmellik Modeli” ve 1992 yılında Kaplan ve Norton tarafından literatüre kazandırılan işletmenin misyon, vizyon ve stratejileri göz önünde tutularak belirlenen “Dengeli Ölçüm Kartı” modeli, finansal olmayan kriterleri de içeren örgütsel performans ölçüm modelleridir. Diğer performans ölçüm modelleri ise Atkinson ve arkadaşları (1997), tarafından geliştirilen ve örgüt performansını örgütün kilit paydaş gruplarıyla olan ilişkisini temel alarak değerlendiren “Paydaş Temelli Performans Değerleme”, “Dengeli Ölçüm Kartı”nın eksikliklerini gidermek amacıyla Neely ve Kennerly (2001)’nin geliştirdiği örgüt paydaşlarına ilişkin en bütüncül yaklaşımı ortaya koyan model olarak ileri sürülen “Performans Prizması” ve Hronec (1993), tarafından geliştirilen, örgüt, insan kaynakları ve işletme süreçleri ile ilgili örgütsel performans kriterlerinin maliyet, kalite ve hız gibi diğer performans kriterleri ile sentezlendiği “Hronec Modeli” dir (Öztürk 2019,s.252-254).

3.4. GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Performansı ölçme sistemleri günümüzde kullanılan yenilikçi performans ölçüm sistemleri ve geleneksel performans ölçüm sistemleri olarak karşılaştırılmaktadır (Toni ve Tonchia 2001, s.47). Bu karşılaştırma Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemleri

Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri	Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemleri
Maliyet / Verimlilik Tabanlı	Değer Tabanlı
Performans / Kar İlişkisi Odaklı	Performans ve Müşteri Odaklı
Kısa Dönem, Geçmiş ve Bugün Odaklı	Strateji – Uzun Dönem- Gelecek Odaklı
Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
Fonksiyonel Ölçüler Yaygın	Çapraz Ölçüler Yaygın
Standartlara Göre Karşılaştırmalar	Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Bir Yaklaşım
Değerlendirme Odaklı	Değerlendirme ve Müşteriyi Üretim Faaliyetine Dahil Etme

Kaynak: (Toni ve Tonchia 2001; Tek ve Gümüş 2006, s.9)

Geleneksel performans ölçüm sistemleri maliyet ve verimlilik odaklı bir yaklaşım benimsemektedir ayrıca kısa dönemlidir ve bireysel başarılar ağırlık vermektedir. Yenilikçi performans ölçüm sistemleri ise değer tabanlı, değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır, uzun dönem strateji ve takım başarısı odaklı

değerlendirmelere ağırlık vermektedir. Ayrıca işletme karlılığının devamı için iç ve dış müşterilerin istek, ihtiyaç ve memnuniyeti de ön plandadır. İç müşterilerin memnuniyeti işletmeye kattıkları katma değer ile dış müşterilerin memnuniyeti ise hedeflenen getirinin elde edilmesi için müşterilerden beklenen satın alma davranışını müşterinin göstermesi ile ölçülmektedir (Ittner ve Larcker 2003, s. 89; Tek ve Gümüş 2006, s. 9).

3.5. İŞLETME STRATEJİLERİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Günümüzde işletmelerin örgütsel performans araştırmalarının içeriği kademeli olarak strateji, davranış, performans üçlüsüne evrilmiştir. Venkatraman (1989) ve Barney (1991)'in de çalışmalarında ifade ettiği gibi işletmenin stratejisi örgüt performansını doğrudan etkileyebilir ve stratejinin etkisi, örgütün davranışsal uyumu ve kaynaklarının etkinliği üzerinde de aracılık edilebilir (Shin 2015, s. 186).

Porter (1980), işletme performansını, işletmenin stratejilerinin uygulama ve çıktı düzeyinde belirli bir dönem sonundaki hedeflere ulaşma ve başarı derecesi olarak tanımlamaktadır (Uğurlu ve diğerleri 2019, s. 95) Örgütün performansı üzerinde rekabetçi stratejiler son derece güçlü bir etkiye sahiptir. Performans ölçütlerinin belirleyicisi işletmelerin stratejilerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Porter (1980), bu rekabet stratejilerini diğer bir ifadeyle jenerik stratejilerini; maliyet liderliği (düşük maliyet stratejisi), farklılaşma ve odaklanma olarak üç boyutta ele almaktadır (Peker, Özdemir, Kerse ve Arsu, 2016, s. 13) Porter'ın "Rekabet Stratejileri" Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

		Rekabet Avantajı	
		Düşük Maliyet	Farklılaşma
Rekabetçi Pazar Alanı	Geniş Pazar Hedefi	1. Maliyet Liderliği	2. Farklılaşma
	Dar Pazar Hedefi	3a. Maliyetlere Odaklanma	3b. Farklılaşmaya Odaklanma

Şekil 3.1. Rekabet Stratejileri

Kaynak:(Gibcus ve Kemp 2003, s. 18; Peker ve diğerleri, 2016, s. 13)

El-Shishini (2001) çalışmasında Porter (1980)'ın maliyet liderliği stratejisinin

düşük maliyete odaklanarak karlılığı artırmaya yönelik stratejiler olduğu için finansal performans ölçüm kriterlerine katkı yaptığını savunmaktadır. Farklılaşma stratejilerinde ise işletmenin ürün ve hizmetlerinin pazarda diğer ürünlerden ayırt edilebilmesi adına ürün esnekliği, müşteri hizmetleri, zamanında teslim yüksek kalite ve ürün tasarımı kapsaması gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle farklılaşma stratejilerinin finansal olmayan performans ölçütlerine ağırlık veren stratejiler olduğunu uzun dönemde ise işletmenin finansal performansını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedir (Tek ve Gümüş, 2006, s. 12).

Peker ve diğerleri (2016)'nin rekabet stratejilerinin, performansla olan ilişkisini ölçen çalışmalarında maliyet liderliği stratejisinin hem müşteriye yönelik performansı, hem satış ve karlılığa yönelik performansı % 98 önem düzeyinde etkilediğini fakat çalışana yönelik performansı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada farklılaşma stratejisinin ise müşteriye yönelik performansı %99 düzeyinde, satış ve karlılığa yönelik performansı ise % 95 önem düzeyinde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan odaklanma stratejisinin ise sadece ürüne yönelik performansı %99 düzeyinde etkilediği fakat müşteriye ve çalışana yönelik performansı da satış ve karlılığa yönelik performansı da etkilemediği belirtilmiştir. Özetle Peker ve diğerleri (2016), çalışmalarının sonucunda jenerik stratejilerin çalışana yönelik işletme performansını etkilemediği bulgusuna ulaşmışlardır (Peker ve diğerleri, 2016, s. 20-21).

Her iki çalışmanın sonuçlarından ve varsayımlarından yola çıkılarak rekabet stratejilerinin finansal ve finansal olmayan ölçüm modellerinin her ikisini de kapsadığı fakat çalışana yönelik işletme performansını belirlemekte yetersiz kaldığı söylenebilir.

3.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANS STRATEJİK ÇEVİKLİK İLİŞKİSİ

Kurniawan ve diğerleri (2020), Endonezya'da telekomünikasyon sektöründe bulunan firmaların çevik proje yönetiminin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışmada ayrıca pazar odaklılığın ve stratejik çevikliğin aracılık rolü de test edilmiştir. Bu firmaların üst düzey yöneticilerinden 150 adet anket verisi yapısal eşitlik modeli ile analiz edilerek stratejik çevikliğin, firma performansı üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Odunayo ve Endurance (2020), çalışmalarında Nijerya'da Rivers eyaletinde bulunan mevduat bankalarının stratejik çevikliği ile örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Popülasyonun küçük olması nedeniyle bu çalışmanın hedef evrenini Port Harcourt'ta bulunan mevduat bankalarının 60 yönetici personeli oluşturmaktadır. Sonuçlar, %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleşmiştir. Rivers eyaletindeki mevduat bankalarının stratejik çevikliği ile örgütsel performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Uğurlu ve diğerleri (2019), çalışmalarında Gaziantep'te Sanayi Odası'na kayıtlı farklı sektörlerde faaliyette bulunan üretici firmaların stratejik çevikliklerinin firma performansları üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmada anket yöntemi aracılığı ile toplanan veriler yapısal eşitlik modelinde analiz edilmiştir. Araştırmada, firma performansının boyutları olan müşteri tutma ve yenilik performansı ile Shin ve diğerleri (2015), tarafından geliştirilen stratejik çeviklik ölçeğinin boyutları olan; teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyumun ilişkisi analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, stratejik çevikliğin boyutlarından teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılrken, örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyon ile firma performansı arasında doğrudan anlamlı bir etki gözlenememiştir.

Ogolla ve Senaji (2017)'nin çalışmasında stratejik çevikliğin, örgütsel performansın bu tüm bileşenleri ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre stratejik olarak çevik olan bir organizasyonun sunduğu hizmetlerin daha etkili, süreçlerin daha verimli ve hizmet dağıtımının daha adil olma eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışma örgütsel performansı artırmak için personelin potansiyel değişimleri algılayabilmesinin ve bunlara hazırlanmasının hayati öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Shin ve diğerleri (2015), yapmış olduğu araştırmada Kore imalat sektöründe bulunan KOBİ'lerin stratejik çevikliğini oluşturan temel faktörlerin ve bu faktörlerin firma performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Geliştirdikleri stratejik çeviklik ölçeğini kullanarak 244 firmaya anket uygulamışlardır. Araştırmada, stratejik çevikliğin firma performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tallon ve Pinsonneault (2011), Amerika ‘da bulunan işletmelerin yöneticilerinden elde ettikleri verilere göre; işletmelerin, çevik bir yapı için strateji oluşturmalarının, örgüt performansı üzerinde önemli derecede etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

3.7. ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLİŞKİSİ

İmamoğlu ve diğerleri (2023), açık inovasyon, örgütsel çeviklik ve firma performansı ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın analiz sonuçları örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Cegarra-Navarro ve diğerleri (2016), çalışmalarında 112 büyük İspanyol şirketten oluşan bir veri kümesi üzerinde yapısal eşitlik modellemesini kullanarak bilgi yönetimi, çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştıran bir model geliştirmişlerdir. Araştırmanın sonuçları bilgi yönetimi süreçlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinde çevikliğin tam aracılık rolünü doğrulamaktadır.

Inman, Sale, Green ve Whitten (2011), çevik üretimin tam zamanında üretim (JIT), operasyonel performans ve firma performans ile ilişkisini inceleyen bir model test etmişlerdir. ABD'deki büyük üretici firmaların yönetici ve çalışanlarından toplanan veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, çevik üretimin firmanın operasyonel performans ile doğrudan pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir.

3.8. ÖRGÜTSEL PERFORMANS DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLİŞKİSİ

Zhao, Li, X., Li, Y., ve Wang (2024), çalışmalarında kaynak temelli görüşe ve inovasyon teorisine göre dijital dönüşümün şirket performansı üzerindeki etkisini Çin Borsası’nda işlem gören firmalardan seçtikleri örneklem üzerinden araştırmışlardır. Araştırmada toplam faktör verimliliği ve inovasyon çıktılarının dijital dönüşüm ile firma performansı arasında aracılık rolü oynadığı ve dijital dönüşümün KOBİ’ler üzerindeki etkisi daha büyük olanlara göre daha belirgin olduğu ve dijital dönüşümün performans üzerindeki etkisi KOBİ’lerde, KOBİ olmayanlara göre daha önemli olduğu varsayımlarıyla hareket etmişlerdir. Araştırmanın bulguları şunları ortaya koymaktadır: Birincisi, dijital dönüşümün şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve dijital dönüşümün firmaların performanslarını önemli ölçüde iyileştirebileceği tespit edilmiştir.

Araştırmanın regresyon sonuçlarına göre firmaların dijital dönüşümü ne kadar kapsamlıysa firmanın performansının o kadar iyi olduğunu göstermektedir. Uygulama sürecinde firmalar toplam faktör verimliliğini dijital dönüşümle artırarak performanslarını artıracaklardır. Araştırma bulgularına dayanılarak, çalışmada yöneticilere bazı önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilerin ilki, şirket yöneticileri şirketleri uzun vadeli dijital dönüşüm için sürdürülebilir ve faydalı kararlar geliştirmeye ve uygulamaya uygun şekilde yönlendirmelidir. Şirketler, dijital dönüşümlerini geliştirme aşamasında yeni dijital teknolojileri kullanmalı, toplam faktör üretkenliğini iyileştirmek için entegre paylaşımlı dijital kaynakları kullanmalıdır. İkincisi, yöneticiler inovasyon çıktılarını artırmak ve böylece şirket performansını iyileştirmek için teknik personelin eğitime ve işe alımına, Ar-Ge departmanlarının yönetimine ve Ar-Ge harcamalarına yatırım yapmaya odaklanmalıdır. Üçüncüsü, farklı büyüklükteki firmalar kendi dijital gelişim aşamalarını hedeflemeli ve yaşam döngüsünün farklı aşamalarında farklı dijital yatırım ve yönetim stratejileri uygulamalıdır. Böylece dijital dönüşümlerini ve değişimlerini daha sorunsuz bir şekilde başarabilirler. Özellikle büyük şirketler için, büyük işletmeler dijital dönüşümün verimliliğini artırmak için süreçleri düzene sokmalı ve organizasyon yapılarını basitleştirmelidir.

Akdemir ve Bilgin (2024), “Belediyelerde Dijitalleşmenin Örgütsel Performans Üzerine Etkisi” isimli çalışmalarında dijitalleşmenin örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuç çalışmada dijital dönüşümün, belediyelere daha etkin ve müşteri odaklı hizmetler sunmalarını kolaylaştıracağı dolayısıyla belediyelerin örgütsel performanslarını artıracığı görüşünü desteklemektedir.

Shin ve diğerleri (2023), Güney Kore'deki işletmelerde sürdürülebilirlik ve kurumsal performans üzerine yaptıkları çalışmalarında, dijital dönüşümün bir parçası olan dijital kültürün, liderliğin ve dijital yeteneklerin etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın bulguları liderlerin çalışanların dijital yeteneklerini geliştirme desteği, örgütün dijital kültürünün işletmenin kurumsal performansını artırdığını göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin dijital bir kültür oluşturması gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmelerin dijital dönüşümünü gerçekleştirmeleri için çalışanlarının yeteneklerini iyileştirmeleri ve istenilen performansa ulaşmak için örgüt içinde dijital kültürü sürdürülebilir hale getirmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların dijital yeteneklerini ortaya çıkaracak, örgütsel

performansı iyileştirecek liderlere ihtiyaç duyulduğunun önemi üzerinde durmuşlardır. İşletmelerin, performanslarını ileri düzeye taşımaları, dijital olarak yetenekli çalışanlara daha fazla önem vermelerinden geçtiğini ifade etmişlerdir.

Halim, Kesuma ve Siregar (2023), araştırmalarında, yapay zeka, veri analitiği, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin kullanımıyla ortaya çıkan dört yaygın dijital teknolojileri belirleyerek şirket performansını artırmaya yönelik dijital dönüşüm stratejilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları dijital stratejilere sahip şirketlerin dijital olgunluk için daha iyi sonuçlar elde etme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşümün müşteri deneyimini etkilediğini, verilerin analizi aracılığıyla daha iyi karar almayı kolaylaştırdığını ve insan kaynaklarının dijital teknolojiyle uyumlu hale getirildiğinde performans değerlendirmelerin daha sağlıklı yapıldığını vurgulamışlardır. Dijital teknoloji aracılığıyla örgütsel performansta karar alma, iş süreçleri, işbirliği ve optimum müşteri deneyimlerinin sağlandığını ifade etmişlerdir. Bir şirketin dijital dönüşümün başarısının, şirketin teknolojiyi bütünsel bir şekilde uygulama konusundaki bilgi ve anlayışına da bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Dijital dönüşümünü sağlayan şirketlerin, iş süreci otomasyonunda, operasyonel maliyetleri en aza indirmede, verimli planlama sağlamada ve işlevler arasında mantıksal bir sıra oluşturmada son derece etkili olduklarını da ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 4. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ, ANALİZ VE BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans kavramları ile ilgili olarak teorik alt yapıya katkı sağlamak ve uygulamada dijital dönüşümün ve çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Ayrıca bu çalışma ile literatürde örgütsel çeviklik ve stratejik çevikliğin yapısını daha net ortaya koyarak her iki çeviklik kavramının birbirlerinden ayrışıp ayrışmadığını ampirik olarak analiz etmek amaçlanmaktadır.

Günümüzün hızlı değişen iş dünyasında, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve büyümesi için stratejik çeviklik kritik bir faktördür. Bu çalışma, örgütlerin dijital dönüşüm yoluyla bu çevikliği nasıl kazanabileceklerine dair bilgiler sunmaktadır. Bu sebeple Araştırmanın bir diğer amacı da imalat sektöründeki yöneticilerin, örgütsel performans üzerinde stratejik çevikliğin, dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin potansiyel etkilerini daha iyi anlamalarına ve bilinçli kararlar vermelerine katkı sağlanmaktadır.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, özellikle ülkemizde dijital dönüşüm, stratejik çeviklik ve örgütsel çeviklik ile ilgili çalışmaların çoğunluğunun teorik bilgilerle sınırlı olduğu, ampirik çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Hem teorik hem ampirik çalışmayı içermesi açısından bu araştırma, imalat sektöründeki firmaların stratejik çevikliği, dijital dönüşümleri ve örgütsel çevikliklerinin örgüt performansları üzerindeki çok yönlü etkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmanın gerek akademik gerekse pratik açıdan önemli bir boşluğu dolduracağına inanılmakta ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın varsayımları aşağıda sıralanmıştır:

1. Kavramlar arası ilişkiler (stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik, örgütsel performans) literatürde tanımlanmıştır ve ölçülebilir yapıdadır.
2. Stratejik çeviklik ve örgütsel çeviklik birbirinden ayrışabilen, farklı boyutlara

sahip kavramlardır.

3. Dijital dönüşüm, sadece teknolojik altyapı değil, aynı zamanda kültürel ve stratejik değişimi de kapsamaktadır.

4. Ölçüm araçları (anketler, ölçekler) geçerli ve güvenilirlerdir

5. Katılımcılar dijital dönüşüm süreçlerine ve çeviklik uygulamalarına uygun kurumsal yapılardaki yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise :

1. Araştırmanın en temel sınırlılığı araştırmaya sadece yönetici düzeyinde çalışanların katılım sağlanmasıdır. Bu nedenle verilerin elde edilmesinde ciddi kısıtlar yaşanmıştır.

2. Yöneticilerin araştırmaya zaman ayırıp katılmak istememeleri dolayısıyla verilerin elde edilmesinin zorluğu.

3. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin “çalıştıkları işletmeler” konusunda objektif davranamama olasılığı da ayrıca araştırma için önemli bir sınırlılık sebebidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada incelenen imalat sektöründeki işletmelerde stratejik çevikliğin, dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin örgütsel performansa yönelik anlamlılık düzeyinin nicel araştırma yöntemleri kullanılarak, tanımlayıcı bir araştırma modeli kurulmuştur. Araştırma ölçeklendirilmiş anket yöntemi ile gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Araştırmanın verileri kolayda örnekleme yöntemi ile çevrim içi olarak toplanmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

“Stratejik çeviklik” kavramını incelediğimizde literatürde ilk kez Roth (1996), tarafından örgütsel bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Weber ve Tarba (2014)’ya göre stratejik çeviklik, işletmelerin stratejilerini yeniden yapılandırarak değişen koşullara

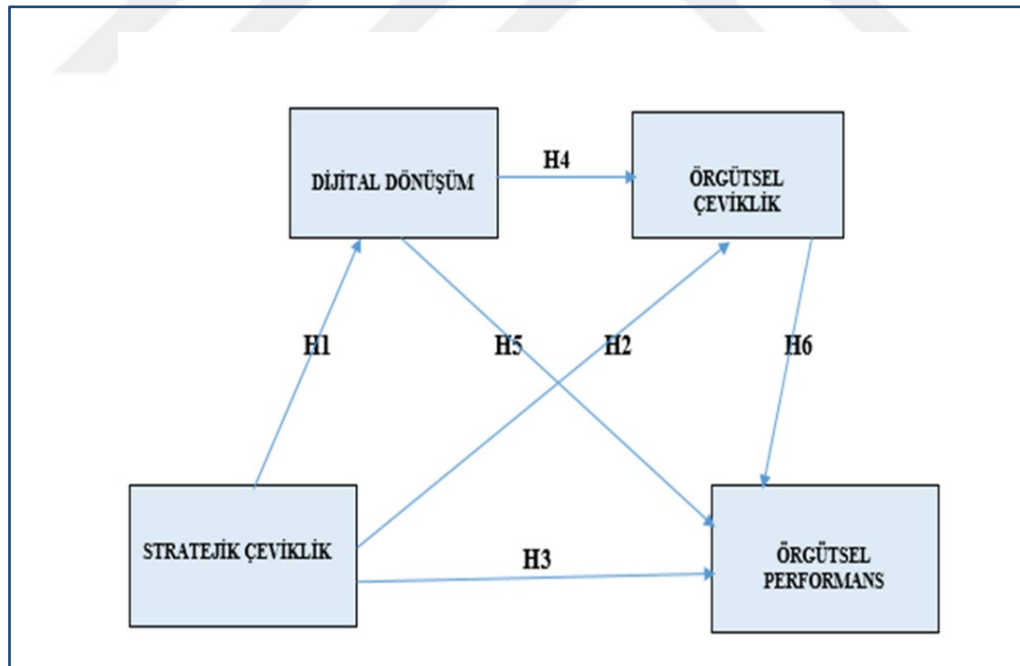
kendini ayarlama, yenilikçi yollar geliştirebilme ve değer yaratma yeteneğidir. Hemmati ve diğerleri (2016), stratejik çevikliği kaynak temelli görüşe dayandırarak, bir işletmenin rekabette avantaj sağlaması için gerekli olan eşsiz, değerli, nadir ve ikame edilemez kaynakları kullanabilmesi için gerekli olan, dinamik bir yetenek olarak ifade etmişlerdir. Shin ve diğerleri (2015), stratejik çevikliği rekabet avantajı elde etmek için gerekli stratejik bir kavram, stratejik bir niyet olarak tanımlamaktadır.

Diğer taraftan literatürde çevikliğin kavramsal modelini geliştiren Sharifi ve Zhang'ın (1999), çalışmalarında çevikliğin yapısını “çeviklik sunucuları” “çeviklik yetenekleri” ve “çeviklik sağlayıcıları” olmak üzere üç kavramın bileşimi olarak değerlendirmişlerdir. Çalışmada “çeviklik sunucuları” bir işletmenin rekabet avantajını koruyabilmek amacıyla yeni yollar aramasını gerektiren “çevik stratejileri” ile ilgiliyken, “çeviklik yetenekleri” şirketin temel yetenekleriyle oluşan “örgütsel çevikliği” ile ilgilidir. “çeviklik sağlayıcıları” ise ağırlıklı olarak örgütsel yeteneklerin entegre edileceği araçlar olan insan kaynağı, teknoloji, inovasyon ve dijitalizasyon ile ilgilidir (Zhang ve Sharafi 2000, s. 775). Bu kavramsal modelden yola çıkarak Sharifi ve Zhang (1999), literatürde kabul gören örgütsel çeviklik ölçeğini geliştirmiştir. Örgütsel çeviklik, şirketin ani değişikliklere hızlı ve olumlu tepki verebilmesini, uyumlanmasını ve sektörel değişikliklerden yararlanabilmesini sağlayan cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik olmak üzere dört yetenek boyutundan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang 1999, s. 17).

Literatürde yer alan her iki çeviklik kavramı için yapılan bu tanımlamalardan yola çıkılarak, araştırmanın amacında da ifade edildiği üzere stratejik çevikliğin ve örgütsel çevikliğin yapısı ile ilgili bu kavramların birbirinden farklı iki kavram mı yoksa ayrışım geçerliliği olmayan bütünsel bir kavram mı olduğu netleştirilmek istenmiştir. Ayrıca literatürde stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler parçalı olarak incelenmektedir. Literatürde değişkenler arasındaki parçalı ilişkiler incelendiğinde söz konusu değişkenler arasında “seri aracılık etkisi” olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle çalışmada stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleşip gerçekleşmediği ampirik olarak test edilmek istenmiştir.

Araştırmada, stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki etkisi “seri aracı model” ile kurgulanmıştır. Seri aracılık modeli, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken

üzerindeki etkisinin, birden fazla aracı değişken aracılığıyla belirli bir sırayla aktarıldığı yapısal bir modelleme yaklaşımıdır. Bu modelde, aracı değişkenler birbirini takip eden zincirleme bir etki mekanizması oluşturur. Örneğin: $X \rightarrow M1 \rightarrow M2 \rightarrow Y$ şeklindeki bir yapı, X'in Y üzerindeki etkisinin önce M1, ardından M2 aracılığıyla gerçekleştiğini ifade eder. Bu tür modeller özellikle psikoloji, davranış bilimleri ve sosyal bilimlerde karmaşık nedensel ilişkileri açıklamak için kullanılır. Hayes (2018), bu tür modellerin regresyon temelli analizlerle test edilebileceğini ve dolaylı etkilerin anlamlılığının bootstrap yöntemiyle değerlendirilebileceğini vurgulamaktadır. Seri aracı modeller, hem doğrudan hem dolaylı etkilerin ayrıntılı biçimde incelenmesine olanak tanır ve araştırmacılara değişkenler arasındaki etkileşimleri daha derinlemesine analiz etme imkânı sunar (Hayes, 2018; MacKinnon, Fairchild, ve Fritz, 2007; Preacher ve Hayes, 2008;). Ulusal literatürde de farklı konular üzerine yapılan çalışmalarda Aslan (2023); Erceylan ve diğerleri (2021); Yenice Kanık ve Cesur (2024) “Seri aracı model” ile araştırmalarını test etmişlerdir. Bu örnekler, kurgulanan modelin alt yapısının sosyal bilimlerde yaygın ve geçerli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın modeli Şekil. 4.1’de sunulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli: Stratejik Çevikliğin Örgüt Performansı İlişkisinde, Dijital Dönüşümün ve Örgütsel Çevikliğin Seri Aracı Rolü

H₁: Stratejik çeviklik, dijital dönüşümü anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Stratejik çeviklik, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Stratejik çeviklik, örgüt performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Dijital dönüşüm örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Dijital dönüşüm örgüt performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Örgütsel çeviklik örgüt performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Stratejik çevikliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü vardır.

4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’de İmalat Sektöründe (NACE Rev. 2 Kısım C) faaliyet gösteren çalışan sayısı 10’dan fazla çalışanı olan KOBİ’lerden oluşmaktadır. Mikro KOBİ’ler araştırmaya dahil edilmemiştir.

İmalat sektörü (NACE Rev. 2 Kısım C), hammaddelerin, bileşenlerin veya yarı işlenmiş maddelerin fiziksel, mekanik ya da kimyasal işlemlerle yeni ürünlere dönüştürüldüğü tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sektör, gıda ürünlerinden metal, kimya, tekstil, elektronik, medikal ürün, mobilya, makine ve motorlu taşıtlara kadar geniş bir yelpazede üretimi içerir. İmalat Sanayi (NACE Kısım C), temel olarak fiziksel, mekanik veya kimyasal dönüşümler sonucu yeni ürünlerin ortaya çıkarıldığı tüm ekonomik faaliyetleri kapsar. Kısacası, hammadde veya yarı işlenmiş maddelerin işlenerek yeni bir mamul haline getirilmesi sürecini ifade eder (Eurostat, 2008).

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 2022 verilerine dayanan istatistiklere göre, imalat sektörünün hacmini çoğunlukla büyük işletmeler domine etse de, KOBİ’lerin ihracatta ve dış ticarete başarısı istatistiklerde önemli bir konumda yer almıştır. 2022 yılı KOSGEB verilerine göre, Türkiye’nin toplam ihracatının ürün gruplarına göre dağılımında "C-İmalat Sanayi" %94,4 gibi çok yüksek bir paya sahiptir. KOBİ’lerin ihracatındaki payı ise bu alanda %91,7 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde toplam ithalatın da büyük bir bölümü (%70,3’ü) yine "C-İmalat Sanayi" ürünlerinden oluşmuştur. KOBİ’ler, ülkenin dış ticaret performansında kilit

bir öneme sahiptir ve yüksek teknoloji KOBİ'lerinin girişim başına ciro ve üretim değeri gibi göstergelerde de ön sıralarda yer alması, sektörün teknolojik dönüşüm potansiyelini işaret etmektedir (TÜİK, 2023).

Araştırmanın verileri “kolayda örneklem” yöntemiyle imalat sektöründe (NACE Kısım C’de) yer olan Türkiye’nin farklı illerindeki KOBİ’lerin alt, orta ve üst düzey yöneticilerinin katılımıyla sağlanmıştır. 261 anket verisine ulaşılmış fakat bunlardan 18’inde uç değerlerin işaretlendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle uç değer işaretlenmiş veriler analize dahil edilmemiştir. Verilerin ölçeklerle uyumunu test etmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış sonrasında ise 243 anket verisi üzerinden bootstrapping yöntemi kullanılarak 5000 türev örneklem çoğaltımı ile veriler SmartPLS 4.1.1.2 istatistik programı ile test edilmiştir.

4.3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri on-line anket yöntemi ile elde edilmiştir. Veriler ankete katılım sağlayan kişilerin, işletmenin yönetici kademelerinde görev yapması ve yoğun çalışmaları nedeniyle 6 aylık bir çalışma sonucunda toplanmıştır. Veri toplamada Dijital Dönüşüm Ölçeği, Stratejik Çeviklik Ölçeği, Örgütsel Çeviklik Ölçeği, Örgütsel Performans Ölçeği kullanılmıştır. Anketler katılımcı düzeylerini belirlemek için 7’li Likert ölçeklendirme kullanılarak yapılmıştır. Anket formunda ölçeklere ait ifadeler: “ 7: Kesinlikle Katılıyorum, 6: Katılıyorum, 5: Kısmen Katılıyorum 4: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 3: Kısmen Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılıyorum olarak kodlanmıştır.”

Birinci bölümde işletmenin sektörü sorusuna ve Dijital Dönüşüm Ölçeğine yer verilmiştir, ikinci bölümde Stratejik Çeviklik Ölçeği, üçüncü bölümde Örgütsel Çeviklik Ölçeği, dördüncü bölümde Örgütsel Performans Ölçeği ve son bölümde ise katılımcıların kişisel bilgileri, işletmenin çalışan sayısı gibi bilgiler yer almaktadır. Ölçeklere ve anket formuna ait bilgiler aşağıdaki verilmiştir.

4.3.3.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ankette yararlanılan “Dijital Dönüşüm Ölçeği”, Sağlam (2021) tarafından “İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak

Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması” adlı çalışmasından kullanılmıştır. Nadeem, Abedin, Cerpa ve Chew (2018)’in geliştirmiş oldukları ölçek Sağlam (2021) tarafından İngilizceden çeviri, ters çeviri yöntemi ve dil uzmanı onayıyla Türkçeye çevrilmiştir. Geçerliği; CR -birleşim geçerlilik değeri 0,90 ve AVE- ayrışım geçerliliği değeri 0,73 olarak elde edilmiştir. Cronbach Alfa değeri 0,95 olan ölçek tek boyut ve 12 ifaden oluşmaktadır. Ölçekte Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

4.3.3.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Ankette Sharifi ve Zhang (2001), tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik ölçeği yer almaktadır. Ölçeğin orijinal ismi, “Organizational Agility Scale”dir. Söz konusu ölçek; Sharifi ve Zhang (2001), tarafından “Agile Manufacturing in Practice Application of a Methodology” adlı çalışma ile geliştirilmiştir. Ölçek; Akkaya ve Tabak (2018) tarafından “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” isimli araştırma ile ulusal literatüre kazandırılmıştır. Ölçek, dört alt boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde yer almamaktadır. Ölçekte Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

4.3.3.3. Stratejik Çeviklik Ölçeği

Shin ve diğerleri, (2015) tarafından boyutları belirlenen stratejik çeviklik ölçeğinin orijinal ismi, Strategic Agility Scale’dir. Söz konusu ölçek; Shin ve diğerleri (2015), tarafından “Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influence on Operational and Firm Performance” adlı çalışma ile geliştirilmiştir. Ölçek; Uğurlu ve diğerleri (2019), tarafından “Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmada kullanılmıştır. Araştırmacılar çalışmanın analizini SmartPLS algoritmasında test etmişlerdir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik kriterlerini sağlamayan bir ifade ölçekten çıkartılarak ölçek modele yeniden uyarlanmıştır. Çalışmada 14 ifadeli ölçek 13 ifadeye dönüştürülmüştür. Ölçekte Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçek, “İşbirlikçi İnovasyon, Örgütsel Öğrenme, İçsel Uyum ve Teknoloji Yeteneği” olmak üzere 4 alt boyuttan ve 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde yer almamaktadır.

Çalışmalarında bu ölçeği kullanan Buldum ve Görener (2022), araştırmalarının veri

setine yapmış oldukları doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin alt boyutları olan “işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum” faktörlerini ölçen maddeleri “örgütsel uyum” faktörü altında toplamışlardır. Ölçeğin diğer alt boyutu olan “teknoloji yeteneği” ile ölçek 2 alt boyuta indirgenmiştir. Ölçekte Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

4.3.3.4. Örgütsel Performans Ölçeği

Lee ve Choi (2003) tarafından geliştirilen; Shin, Mollah ve Choi (2023)’nin ve Hasırcı ve Örüçü (2024)’nün çalışmalarında kullanılan “Örgütsel Performans Ölçeği” tek boyut ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Hasırcı ve Örüçü (2024) “Örgütsel Performans Ölçeği”ni yaptıkları çalışma ile ulusal literatüre kazandırmışlardır. Ölçekte Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

4.4. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Araştırmada verilerin frekans analizleri IBM SPSS 22 istatistik programı ile, ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) AMOS 24 istatistik programı ile ve modelin ölçümü SmartPLS 4.1.1.2 programı ile yapılmıştır.

SmartPLS algoritması karmaşık ilişkilerin incelenmesine, birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri aynı anda analiz etmeye olanak tanımaktadır. SmartPLS özellikle yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ve kısmi en küçük kareler yol (PLS-SEM) yöntemleri sayesinde, işletme ana bilim dalının kapsadığı stratejik yönetim, marka yönetimi, örgütsel davranış, liderlik, pazarlama gibi birçok alanda çalışmaların bilimsel kalitesini artırmaya ve derinlemesine analizler yapmaya olanak tanımaktadır. Normallik dağılımı gerektirmeyen, kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) gözlemlenen değişkenleri daha az sayıda latent değişkene indirgeyerek, modelin karmaşıklığını azaltır. Geleneksel SEM yöntemlerine göre daha küçük örneklem büyüklüklerinde de PLS algoritması, bootstrapping yöntemiyle örneklem sayısını çoğaltarak veriyi analiz etmektedir (Hair ve diğerleri, 2019, s.3-6; Henseler, 2010, s.107-108). Araştırmanın 243 olan örneklem sayısının %5 güven aralığında evreni tam temsil

edebilmesi ve seri aracılığın test edilmesi için SmartPLS istatistik programı tercih edilmiştir. Araştırmada SmartPLS aracılığıyla elde edilen bulgular SmartPLS'nin kullanım amaçları ve sonuçların raporlanmasını anlatan Hair ve arkadaşlarının (2019) yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılarak yorumlanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzdelik dağılımlarına, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerine, faktör analizlerine ve araştırma hipotezlerine dair bulgulara yer verilmektedir.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Araştırmanın verileri kolayda örneklem yöntemiyle Türkiye’de imalat sektöründe faaliyet gösteren (metal, kimya, tekstil, makine, gıda, otomotiv, elektronik, medikal ve mobilya üretimi yapan) KOBİ’lerin işletme sahipleri, alt, orta ve üst düzey yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu kısımda araştırmanın katılımcıları ve uygulama yapılan işletmeleri tanıttak olan demografik değişkenlere (cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik süresi, işletmenin sektörü, işletmenin çalışan sayısı) ilişkin frekans analizleri ve yüzdelik dağılımları Tablo 4.1’de verilmektedir.

Tablo. 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Analiz

İşletmelerin Faaliyet Alanları	Sayı	%	Demografik Faktörler		Sayı	%
Elektronik	26	10.6	Cinsiyet	Kadın	118	48.5
Gıda	43	17.6		Erkek	125	51,5
Kimya	24	9.8	Toplam		243	100,0
Makine	20	8.2	Eğitim Düzeyi	Yüksek Lisans / Doktora	49	20,2
Medikal	12	4.9		Lisans	168	69,2
Metal Sanayi	43	16.6		Ön Lisans	13	5,3
Otomotiv	5	2.0		Lise	13	5,3
Tekstil	35	14.6	Toplam		243	100,0
Seramik, Cam ve Taş Ürünleri	10	4.1	Yöneticilik Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	62	25,6
Kağıt ve Mobilya Ürün.	25	10.2		Orta Düzey Yönet.	181	74,4
Toplam	243	100,0	Toplam		243	100,0
İşletmelerin Çalışan Sayısı	10-50				102	42
	51 ve daha fazla				141	58
	Toplam				243	100,0

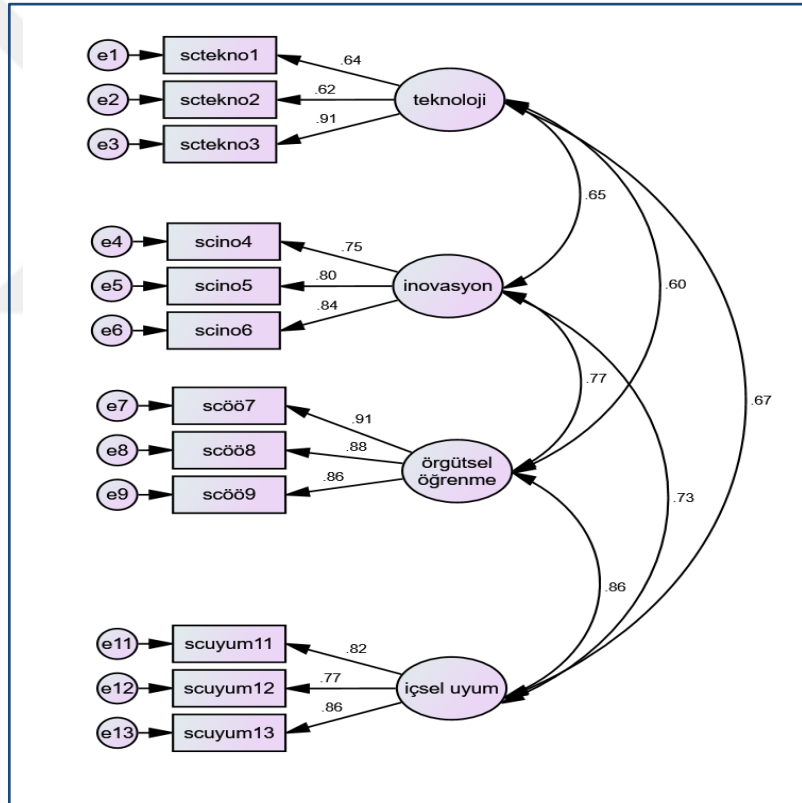
Ankete katılan yöneticilerin 118'i kadın, 125'i erkektir. Toplam katılımcı sayısı 243'tür. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında, % 5,3'ü lise mezunu, % 5,3'ü ön lisans, % 69,2'si lisans ve % 20,2 si yüksek lisans/doktora mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet alanları ise % 16,6 metal sanayi, %17,6 gıda, %14,6 tekstil, % 10,6 kağıt, ağaç ve mobilya ürünleri, % 10,3 elektronik, % 9,8 kimya, % 8,2 makine, % 4,9 medikal, % 4,1 seramik, cam ve taş ürünleri, % 2 otomotiv olmak üzere imalat sektöründeki faaliyet alanlarından meydana gelmektedir. Toplanan 243 anketin %58'i; 51 ve daha fazla çalışanı olan işletmelerden (141 katılım sağlanarak) , % 42'si; 10-50 çalışanı olan işletmelerden (102 katılım sağlanarak) temin edilmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan üst düzey yönetici sayısı 62, orta düzey yönetici sayısı 181'dir.

4.5.2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), teorik olarak öngörülen bir ölçüm modelinin belirli bir veri setine ne kadar iyi uyum sağladığını test edilmesini sağlayan güçlü bir istatistiksel tekniktir. Bu yöntem, özellikle sosyal bilimlerde, anketler veya testler aracılığıyla toplanan gözlenen değişkenlerin (madde veya sorular) altında yatan gizil yapılarla (faktörler) ilişkisini ampirik olarak doğrulamak için kullanılır. DFA, varsayımların eldeki verilerle ne kadar tutarlı olduğunu değerlendirir. DFA'nın temel amacı, gözlenen kovaryans matrisi ile önerilen modelden türetilen beklenen kovaryans matrisi arasındaki tutarlılığı incelemektir. Bir modelin verilere uyumu, çeşitli uyum iyiliği indeksleri kullanılarak değerlendirilir. Bu indekslerden örneğin Ki-kare (χ^2) istatistiği, model ile gözlenen veriler arasındaki farkı ölçer, ancak örneklem büyüklüğünden etkilendiği için tek başına yeterli değildir. Bu nedenle, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI) gibi artımlı uyum indeksleri ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA), standartlaştırılmış ortalama karekök kalıntı (SRMR) gibi mutlak uyum indeksleri devreye girer. Bu indeksler, modelin karmaşıklığını ve verilerin doğasını dikkate alarak daha sağlam bir uyum değerlendirmesi sunar (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2023). İyi bir uyum gösteren bir model, ölçüm aracının yapı geçerliliğinin güçlü olduğuna işaret eder ve araştırmacıların gizil faktörleri doğru bir şekilde ölçtüğüne dair güveni artırır. Sonuç itibarıyla DFA, ölçme araçlarının psikometrik özelliklerini doğrulamak, karmaşık teorik yapıları ampirik olarak test etmektedir.

4.5.2.1. Stratejik Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi

4 alt boyuttan (3 maddelik teknoloji, 3 maddelik inovasyon, 4 maddelik örgütsel öğrenme, 3 maddelik içsel uyum) ve toplam 13 maddeden oluşan Stratejik Çeviklik Ölçeği'nin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Collier, 2020). Stratejik çeviklik ölçeği'nin 4 faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4' te ve ölçeğin uyum iyiliği değerleri faktör analizi sonuçları; güvenilirlik/ geçerliliği ve faktörler arası korelasyon matrisi ise Tablo 4.2'de sunulmuştur.



Şekil 4.2. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin 4 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.2. 4 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri, Faktör Analizi Güvenilirlik / Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir	İyi	Gözlemlenen	
	Uyum	Uyum	Değer	
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$	
χ^2 / df	< 5	< 3	2.956	
CFI	$> .90$	$> .95$	.951	
NFI	$> .90$	$> .95$	.928	
RFI	$> .90$	$> .95$	.901	
IFI	$> .90$	$> .95$	.951	
TLI	$> .90$	$> .95$	.932	
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.090	
SRMR	$< .09$	$< .05$	.045	
Faktör	Güvenilirlik	Birleşim	Ayrışım Geçerliliği	
		Geçerliliği		
	CR	AVE	MSV	ASV
Teknoloji	.77	.54	.45	.41
İnovasyon	.84	.64	.59	.52
Örgütsel Öğrenme	.91	.78	.74	.56
İçsel Uyum	.86	.67	.74	.58
Fornell Larcker Kriteri	Teknoloji	İnovasyon	Örgütsel	İçsel
$\sqrt{AVE}$ skorları			Öğrenme	Uyum
Teknoloji	(0.74)			
İnovasyon	0.65	(0.80)		
Örgütsel Öğrenme	0.60	0.77	(0.88)	
İçsel Uyum	0.67	0.73	0.86	(0.82)

Not: CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans); MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV = Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans). Parantez içindeki değerler $\sqrt{AVE}$ skorlarını göstermektedir.

Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilk aşamada kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamış bunun üzerine 1 adet madde (stratejik çeviklik 10) çapraz yüklenme eğilimi nedeniyle model dışında bırakılarak analizler tekrarlandığında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılabilmiştir (χ^2 [30, N = 243] = 141.905; $p < .001$; $\chi^2 / df = 2.956$; RMSEA = .090; CFI = .951; NFI = .928; RFI = .901; IFI = .951; TLI = .932; SRMR = .045).

Ölçeğin boyutlarının güvenilirliği için CR, birleşim ve ayrışım geçerliği için ise AVE, MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Ölçeğin boyutlarının her birinin CR değerinin .70'ten büyük olduğunun bulunması, yapı güvenilirliğinin sağlandığını işaret etmektedir. AVE değerlerinin tamamının .50'den büyük olduğunun bulunması ve her boyutunun CR değerinin ilgili boyutun AVE değerinden büyük olması, ölçeğin birleşim geçerliliğinin de

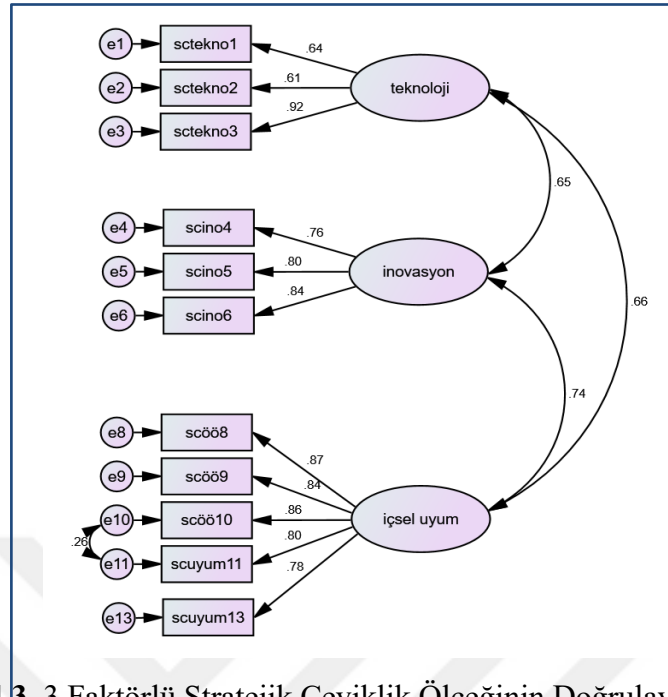
sağlandığını işaret etmektedir. Bütün boyutların hem MSV hem de ASV değerlerinin ilgili faktörün AVE değerinden küçük olması ise, modelin ayrışım geçerliliğinin sağlandığını (Hair ve diğerleri, 2019) işaret etse de faktörler arası korelasyon matrisi tablosu incelendiğinde, Örgütsel Öğrenme ile İçsel Uyum faktörleri arasında ayrışım geçerliliğinin sağlanamadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel Öğrenme ile İçsel Uyum faktörlerinin arasındaki korelasyon büyüklüğünün İçsel Uyum'un $\sqrt{AVE}$ değerinden büyük oluşu, Örgütsel Öğrenme ile İçsel Uyum faktörleri arasında ayrışım geçerliliği bakımından problem olduğunu işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bunun üzerine, Stratejik Çeviklik Ölçeği'nin 3 alt boyuttan (3 maddelik teknoloji, 3 maddelik inovasyon, 7 maddelik örgütsel öğrenme-içsel uyum) ve toplam 13 maddeden oluşan birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak tekrar doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Collier, 2020).

Yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilk aşamada kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılamamıştır. Kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılması amacıyla model düzeltme indeksleri incelenmiş ve kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılan kadar sırasıyla 2 madde (stratejik çeviklik 12, stratejik çeviklik 7) çapraz yüklenme eğilimleri nedeniyle model dışında bırakılarak analizler tekrarlanmıştır.

Tek boyut altında birleşen içsel uyum ve örgütsel öğrenme faktörlerini ölçen ifadelerin içeriklerinden yola çıkılarak örgütsel uyum adı altında tek faktörde birleştirilmiştir. Stratejik çeviklik ölçeği'nin 3 faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.3'te; uyum iyiliği değerleri faktör analizi sonuçları ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği, faktörler arası korelasyon matrisi ise Tablo 4.3'te sunulmuştur.



Şekil 4.3. 3 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.3: 3 Faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

Uyum İyiliği İndeksi	Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	Uyum İyiliği İndeksi	
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$	
χ^2 / df	< 5	< 3	2.686	
CFI	$> .90$	$> .95$	.959	
NFI	$> .90$	$> .95$	.937	
RFI	$> .90$	$> .95$	.914	
IFI	$> .90$	$> .95$	.960	
TLI	$> .90$	$> .95$	.944	
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.073	
SRMR	$< .09$	$< .05$	.044	
Faktörler	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	Ayrışım Geçerliliği	
	CR	AVE	MSV	ASV
Teknoloji	.78	.54	.43	.42
İnovasyon	.84	.64	.55	.49
İçsel Uyum	.92	.69	.55	.49
Fornell Larcker Kriteri				
Faktörler	Teknoloji	İnovasyon	İçsel Uyum	
Teknoloji	(.74)			
İnovasyon	.65	(.80)		
İçsel Uyum	.66	.74	(.83)	

Not: CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans); MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV = Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans). Parantez içindeki değerler $\sqrt{AVE}$ skorlarını göstermektedir.

Tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğin 3 boyutlu yapısı için ulaşılan uyum iyiliği değerleri (χ^2 [26, N = 243] = 107.452; $p < .001$; $\chi^2 / df = 2.686$; RMSEA = .083; CFI = .959; NFI = .937; RFI = .914; IFI = .960; TLI = .944; SRMR = .044) incelenen 3 faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin stratejik çeviklik ölçeğinin 3 faktörlü teorik yapısı ile uyushuğunu göstermektedir.

Ölçeğin boyutlarının güvenilirliği için CR, birleşim geçerliliği ve ayrışım geçerliği için ise AVE, MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Ölçeğin boyutlarının her birinin CR değerinin .70'ten büyük olduğunun bulunması, yapı güvenilirliğinin sağlandığını işaret etmektedir. AVE değerlerinin tamamının .50'den büyük olduğunun bulunması ve her boyutunun CR değerinin ilgili boyutun AVE değerinden büyük olması, ölçeğin birleşim geçerliliğinin de sağlandığını işaret etmektedir. Bütün boyutların hem MSV hem de ASV değerlerinin ilgili faktörün AVE değerinden küçük olması ise, modelin ayrışım geçerliliğinin sağlandığını işaret etmektedir (Hair vd, 2019).

Faktörlerin her birinin $\sqrt{AVE}$ değerinin ilgili faktör ve diğer faktörler arasındaki korelasyonun büyüklüğünden daha büyük olması modelin ayrışım geçerliliğinin sağlandığı bulgusunu desteklemektedir (Fornell ve Larcker 1981). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan 3 faktörlü modele ait maddelerin faktör yüklerinin her birinin .50'den büyük ve çoğunluğunun .70'ten büyük olması, 3 faktörlü Stratejik Çeviklik Ölçeği'nin güçlü bir yapısal uyuma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Stratejik çeviklik ölçeğinin örgütsel öğrenme, işbirlikçi inovasyon, teknolojik yetkinlik ve içsel uyum alt boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre teknolojik yetenek ve işbirlikçi inovasyon boyutu ayrı boyutlar olarak doğrulanırken, uyum ve örgütsel öğrenme alt boyutları ise tek bir boyutta birleşmektedir. Bu durumun muhtemel sebeplerinden biri KOBİ dinamikleri ve kaynak sınırlılıkları olabilir.

Uyum ve örgütsel öğrenme alt boyutlarının tek boyutta birleşmiş olması; KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalara göre sınırlı kaynaklara sahip olduğu düşünüldüğünde stratejik çevikliğin alt boyutlarının algılanma biçimini etkilemiş olması söz konusu olabilir. KOBİ'lerde, yeni bilgiyi edinme (örgütsel öğrenme) ve bu bilgiyi mevcut yapıya entegre etme (içsel uyum) süreçleri, büyük firmalardaki gibi ayrı departmanlar veya

uzmanlık alanları tarafından yürütülmeyebilir şayet bu iki süreç genellikle iç içe geçmiş, informal ve eş zamanlı yürütülen faaliyetler olmasından kaynaklanabilir. KOBİ'lerde yöneticiler ve çalışanlar, değişime adapte olmak için gerekli bilgiyi öğrenir ve bu bilgiyi hemen süreçlerine veya ürünlerine uyarlamaya çalışırlar. Bu nedenle katılımcılar, öğrenme ve uyum maddelerini birbirinden ayıramayarak, bunları tek bir bütünsel adaptasyon süreci olarak algılamış olabilirler. Kültürel ve stratejik öncelikler de bu durumun bir başka sebebi olabilir.

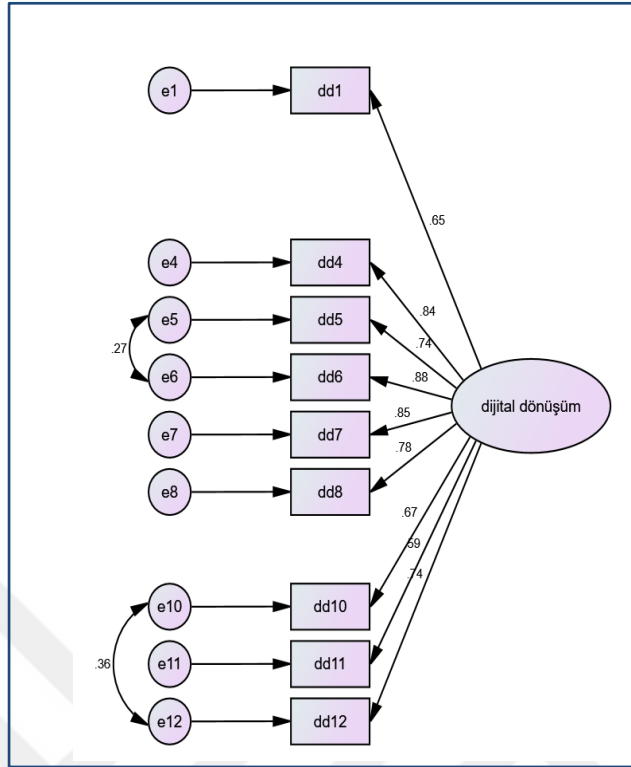
Teknolojik yetenek ve inovasyon boyutlarının orijinal ölçekteki gibi doğrulanmış olması ise imalat sektöründeki KOBİ'ler için teknolojiye yatırım yapmak ve inovatif ürünler ortaya koymak, rekabet avantajı sağlamanın temel yollarıdır. Türkiye'deki KOBİ'lerin çoğunluğu, üretim süreçlerini modernize etme ve yeni ürünler geliştirme baskısıyla karşı karşıyadır. Bu durum, teknolojik yetkinliği ve inovasyonu, KOBİ'ler için iki ayrı ve stratejik olarak kritik öncelik haline getirir. Bu nedenle katılımcılar, bu iki kavramı diğer boyutlara göre daha belirgin ve ayrılmış olarak algılamış olabilirler.

Bunlara ilaveten Buldum ve Görener (2023)'in araştırmalarında ise stratejik çeviklik ölçeğinin “Teknoloji” boyutu birinci faktör, ölçeğin “İnovasyon, İçsel Uyum ve Örgütsel Öğrenme” boyutları ise “Örgütsel Uyum” adı altında ikinci faktör olarak tespit edilmiştir (Buldum ve Görener 2023, s. 10-11). Özellikle Türkiye'deki KOBİ'lerde ve imalat sektöründe yapılan çalışmalarda ortaya çıkan bu farklılıklar, kültürel, ekonomik ve örgütsel bağlamın etkisini net bir şekilde göstermektedir.

4.5.2.2. Dijital Dönüşüm Doğrulayıcı Faktör Analizi

12 maddeden oluşan tek boyutlu Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Collier, 2020).

Dijital dönüşüm ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.4'de dijital dönüşüm ölçeğinin uyum iyiliği değerleri, güvenilirlik/ geçerlilik ve faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 4.4'de sunulmuştur.



Şekil 4.4. Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.4. Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/Geçerlilik

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p = .002$
χ^2 / df	< 5	< 3	1.989
CFI	$> .90$	$> .95$	.982
NFI	$> .90$	$> .95$	.965
RFI	$> .90$	$> .95$	.949
IFI	$> .90$	$> .95$	.982
TLI	$> .90$	$> .95$	.974
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.064
SRMR	$< .09$	$< .05$	.032
Ölçek	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	
	CR	AVE	
Dijital Dönüşüm Ölçeği	.92	.57	

Not: CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ilk aşamada kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılammıştır. Bunun üzerine düzeltme indeksleri incelenmiş ve kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılana kadar üç madde (dijital_dönüşüm_2, dijital_dönüşüm_3, dijital_dönüşüm_9) çapraz yüklenme eğilimleri

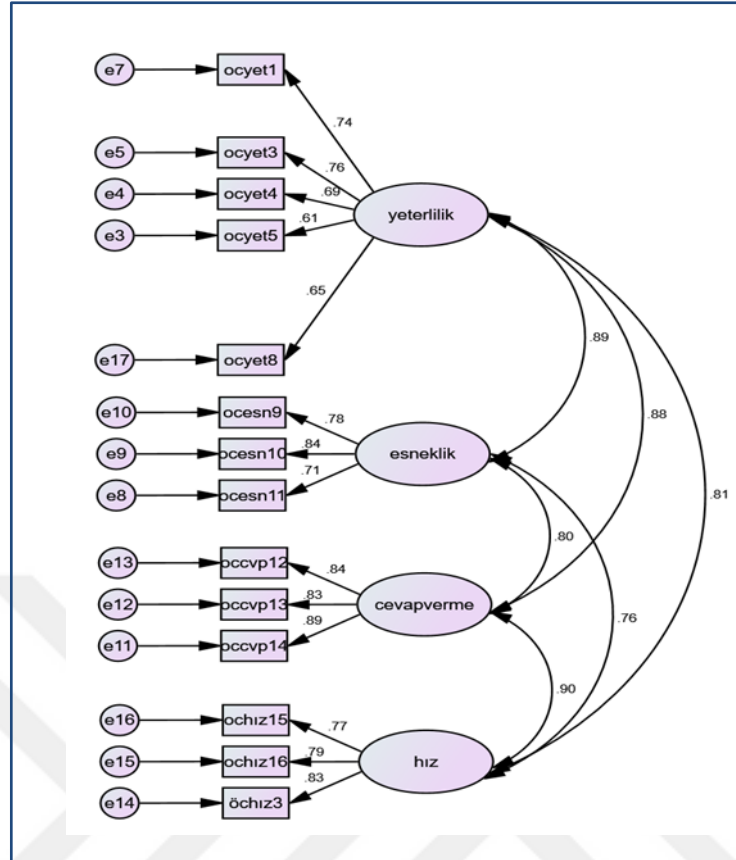
nedeniyle model dışında bırakılarak analizler tekrarlanmıştır. Tekrarlanarak yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, ölçeğin ulaşılan tek faktörlü yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (χ^2 [25, N = 243] = 49.736; $p = .002$; $\chi^2 / df = 1.989$; RMSEA = .064; CFI = .982; NFI = .965; RFI = .949; IFI = .982; TLI = .974; SRMR = .032). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayanılarak, araştırmadan elde edilen verilerin dijital dönüşüm ölçeğinin 9 maddelik tek faktörlü yapısı ile uyumlu olduğu kabul edilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik seviyesini incelemek için CR değeri, birleşim geçerliğini incelemek için ise AVE değeri incelenmiştir. Ölçeğin CR değeri .92 olarak bulunmuş olup, bu değer .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir. Ölçeğin AVE değeri de .57 olarak bulunmuş olup, bu değer .50'nin üzerinde olduğu için birleşim geçerliğinin de sağlandığı kabul edilmiştir. Aynı zamanda modelin CR değerinin AVE değerinden büyük oluşu, Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin güvenilirliğinin ve birleşim geçerliğinin sağlandığı bulgularını desteklemektedir (Hair vd, 2019).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşturulan modelde bulunan faktör yüklerinin tamamının .50'den yüksek ve çoğunluğunun .70'ten yüksek olması, güçlü bir yapısal uyumu işaret etmektedir (Hair vd, 2019).

4.5.2.3. Örgütsel Çeviklik Doğrulayıcı Faktör Analizi

17 maddeden oluşan, 4 boyuta sahip örgütsel çeviklik ölçeğinin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Collier, 2020). Örgütsel çeviklik ölçeği'nin 4 faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.5'de, ölçeğin uyum iyiliği değerleri, güvenilirlik/geçerlilik ve faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 4.5'de sunulmuştur.



Şekil 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 4 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulamalı Faktör Analizi

Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 4 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik Ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer	
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$	
χ^2 / df	< 5	< 3	3.533	
CFI	$> .90$	$> .95$	.917	
NFI	$> .90$	$> .95$	.890	
RFI	$> .90$	$> .95$	.858	
IFI	$> .90$	$> .95$	.918	
TLI	$> .90$	$> .95$	.894	
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.102	
SRMR	$< .09$	$< .05$	.053	
Faktörler	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	Ayrışım Geçerliliği	
	CR	AVE	MSV	ASV
Esneklik	0.82	0.61	0.80	0.67
Yeterlilik	0.82	0.48	0.80	0.74
Cevap Verme	0.89	0.73	0.81	0.74
Hız	0.84	0.64	0.81	0.68
Fornell Larcker Kriteri				
Faktörler	Esneklik	Yeterlilik	Cevap Verme	Hız
Esneklik	(0.78)			

Yeterlilik	0.89	(0.69)		
Cevap Verme	0.80	0.88	(0.86)	
Hız	0.76	0.81	0.90	(0.80)

Not: Parantez içindeki değerler $\sqrt{AVE}$ skorlarını göstermektedir. CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans); MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV = Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans)

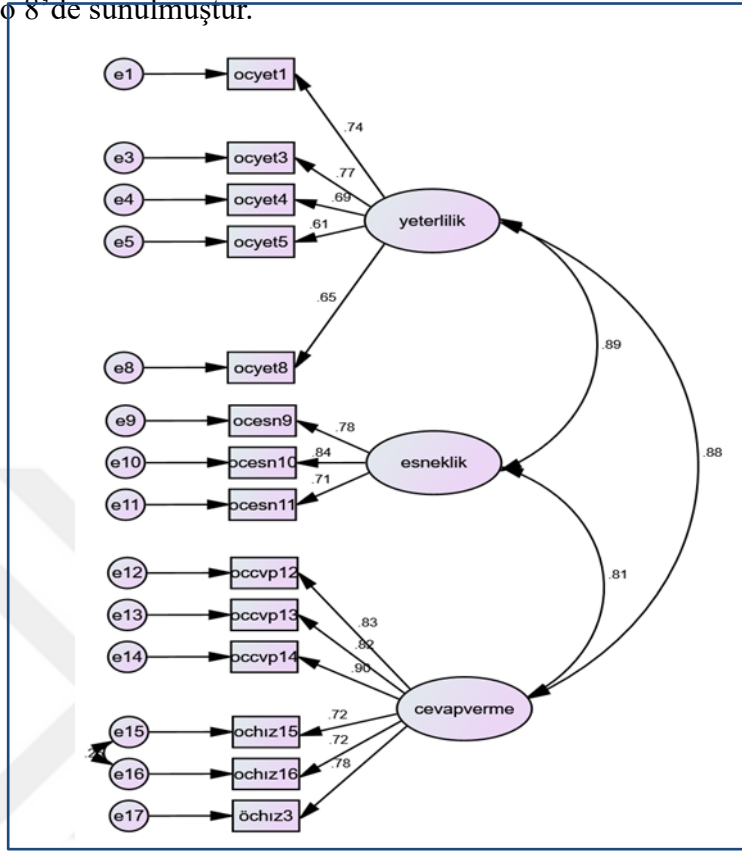
Birinci aşamada Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 4 boyutlu yapısı DFA ile test edilmiş, model uyum iyiliği indekslerinin düşük kalması sonucunda modifikasyon indeksleri incelenerek 17 madde ve 4 faktörlü yapıda Örgütsel çeviklik 2, Örgütsel stratejik çeviklik 6, Örgütsel stratejik çeviklik 7 ifadeleri çapraz yüklenme eğilimleri nedeniyle model dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. Modelde uygun değişiklikler yapılmasına karşın modelde 4 faktörlü yapıyı koruyacak şekilde kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamamıştır, (χ^2 [34, N = 243] = 250.867; $p < .001$; $\chi^2 / df = 3.533$; RMSEA = .102; CFI = .917; NFI = .890; RFI = .858; IFI = .918; TLI = .894; SRMR = .053).

Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 4 faktörlü yapısına ait boyutların güvenilirliği için CR, birleşim ve ayrışım geçerliği için ise AVE, MSV ve ASV değerleri incelenmiştir.

Ölçeğin boyutlarının her birinin CR değerinin .70'ten büyük olduğunun bulunması, yapı güvenilirliğinin sağlandığını işaret etmektedir. Yeterlilik boyutunun AVE değerinin .50'den küçük olması, birleşim geçerliğinin yetersiz olduğunu göstermektedir. Bütün boyutların AVE değerinin hem MSV hem de ASV değerlerinden küçük olması ise, modelin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir (Hair ve arkadaşları 2019).

Faktörlerinin $\sqrt{AVE}$ değerlerinin faktörlerin birbirleri arasındaki korelasyon büyüklüğünden daha küçük oluşu, modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bunun üzerine Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 3 faktörlü alternatif yapısı test edilmiş fakat modelde gerekli modifikasyonlar yapılmasına karşın kabul edilen uyum iyiliği değerlerine halen ulaşamamıştır, (χ^2 [32, N = 243] = 265.810; $p < .001$; $\chi^2 / df = 3.641$; RMSEA = .104; CFI = .912; NFI = .883; RFI = .854; IFI = .912; TLI = .890; SRMR = .054). Örgütsel çeviklik ölçeği'nin 3 faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 8'de,

ölçeğin uyum iyiliği değerleri, güvenilirlik/ geçerlilik ve faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 8’de sunulmuştur.



Şekil 4.6. Örgütsel Çeviklik Ölçeği’nin 3 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulamalı Faktör Analizi

Tablo 4.6: Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 3 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi Tablosu

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer	
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$	
χ^2 / df	< 5	< 3	3.641	
CFI	$> .90$	$> .95$	.912	
NFI	$> .90$	$> .95$	.883	
RFI	$> .90$	$> .95$	.854	
IFI	$> .90$	$> .95$	.912	
TLI	$> .90$	$> .95$	.890	
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.104	
SRMR	$< .09$	$< .05$	.054	
Faktör	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	Ayrışım Geçerliliği	
	CR	AVE	MSV	ASV
Esneklik	0.82	0.48	0.80	0.79
Yeterlilik	0.82	0.61	0.80	0.73
Cevap Verme-Hız	0.91	0.63	0.77	0.71
Faktör	Esneklik	Yeterlilik	Cevap Verme-Hız	

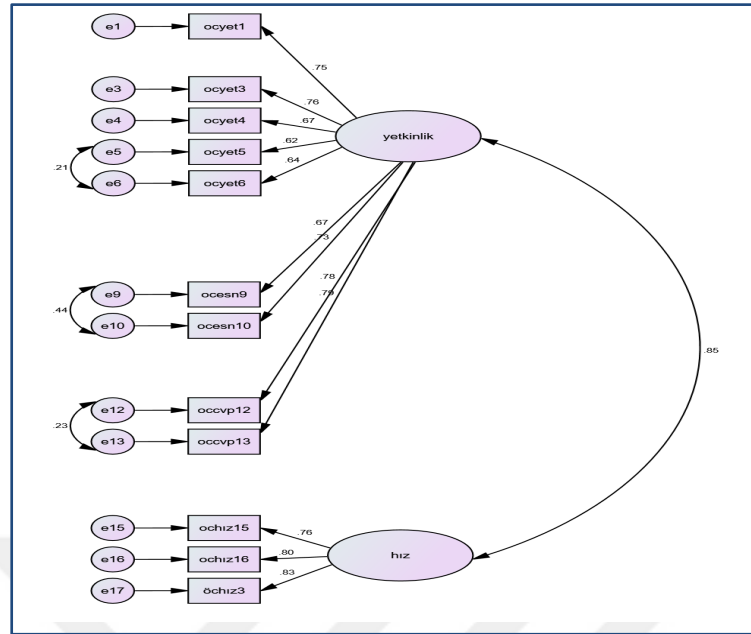
Esneklik	(0.69)		
Yeterlilik	0.89	(0.78)	
Cevap Verme-Hız	0.88	0.81	(0.80)

Not: Parantez içindeki değerler $\sqrt{AVE}$ skorlarını göstermektedir. CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans); MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV = Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans)

Örgütsel çeviklik ölçeğinin 3 faktörlü yapısına ait boyutların güvenilirliği için CR, birleşim ve ayrışım geçerliği için ise AVE, MSV ve ASV değerleri incelenmiştir.

Ölçeğin boyutlarının her birinin CR değerinin .70'ten büyük olduğunun bulunması, yapı güvenilirliğinin sağlandığını işaret etmektedir. Esneklik boyutunun AVE değerinin .50'den küçük olması, birleşim geçerliğinin yetersiz olduğunu göstermektedir. Bütün boyutların AVE değerinin hem MSV hem de ASV değerlerinden küçük olması ise, modelin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir (Hair vd, 2019).

Faktörlerinin $\sqrt{AVE}$ değerlerinin faktörlerin birbirleri arasındaki korelasyon büyüklüğünden daha küçük oluşu, modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Bunun üzerine Örgütsel Çeviklik ölçeğinin 2 faktörlü yapısı Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Analizde modifikasyon indeksleri incelenerek çapraz yüklenme gösteren maddeler (*örgütselçeviklik_2*, *örgütselçeviklik_7*, *örgütselçeviklik_8*, *örgütselçeviklik_11*, *örgütselçeviklik_14*) modelden çıkartıldıktan sonra kabul edilebilen model uyum iyiliği değerlerine ulaşılsa da (χ^2 [28, N = 243] = 128.937; $p < .001$; $\chi^2 / df = 2.579$; RMSEA = .081; CFI = .952; NFI = .925; RFI = .901; IFI = .953; TLI = .937; SRMR = .044) yine faktörlerin $\sqrt{AVE}$ değerlerinin birbirleri arasındaki korelasyon büyüklükleri modeldeki faktörlerin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir. Bu sonuç neticesinde ölçeğin 2 faktörlü yapısı için tekrar doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeği'nin 2 faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.7'de, ölçeğin uyum iyiliği değerleri, güvenilirlik/ geçerlilik ve faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 4.7'de sunulmuştur.



Şekil 4.7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 2 Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.7. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin 2 Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik ve Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer	
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$	
χ^2 / df	< 5	< 3	2.579	
CFI	$> .90$	$> .95$	.952	
NFI	$> .90$	$> .95$	.925	
RFI	$> .90$	$> .95$	.901	
IFI	$> .90$	$> .95$	.953	
TLI	$> .90$	$> .95$	.937	
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.081	
SRMR	$< .09$	$< .05$	.044	
Faktör	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	Ayrışım Geçerliliği	
	CR		AVE	MSV
Yetkinlik	.90	.51	.71	.71
Hız	.84	.64	.71	.71
Faktör	Yetkinlik	Hız		
Yetkinlik	(0.71)			
Hız	0.85	(0.80)		

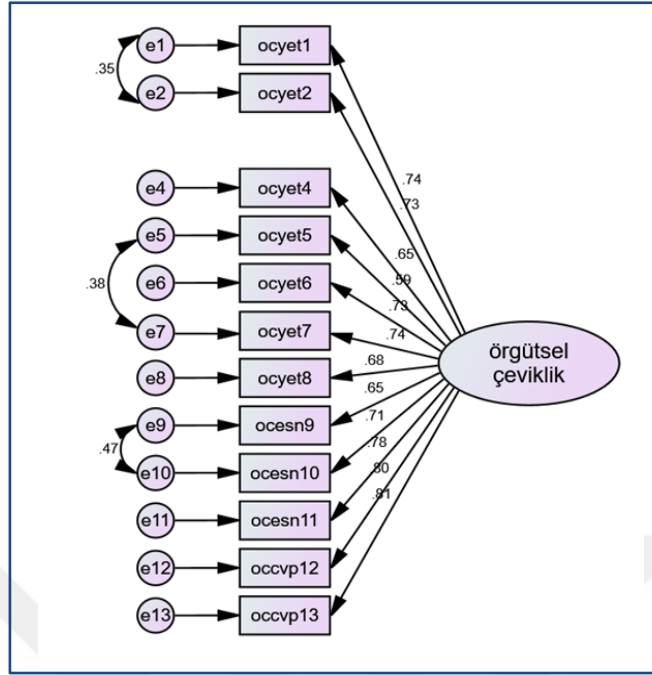
Not: Parantez içindeki değerler $\sqrt{AVE}$ skorlarını göstermektedir. CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans); MSV = Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Varyans); ASV = Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Varyans)

Ölçeğin boyutlarının güvenilirliği için CR, birleşim ve ayrışım geçerliği için ise AVE, MSV ve ASV değerleri incelenmiştir. Ölçeğin boyutlarının her birinin CR değerinin .70'ten büyük olduğunun bulunması, yapı güvenilirliğinin sağlandığını işaret etmektedir. AVE değerlerinin tamamının .50'den büyük olduğunun bulunması ve her boyutunun CR değerinin ilgili boyutun AVE değerinden büyük olması, ölçeğin birleşim geçerliliğinin de sağlandığını işaret etmektedir. Bütün boyutların hem MSV hem de ASV değerlerinin ilgili faktörün AVE değerinden büyük olması ise, modelin ayrışım geçerliliğinin sağlanmadığını işaret etmektedir (Hair vd, 2019).

Yetkinlik ile Hız faktörlerinin arasındaki korelasyon büyüklüğünün bu iki faktörün $\sqrt{AVE}$ değerlerinden büyük oluşu, ölçeğin 2 faktörlü yapısının ayrışım geçerliliği bakımından problem olduğunu işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bunun üzerine Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin tek faktörlü yapısı, AMOS ile tekrar Doğrulayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin tek faktörlü yapısına yönelik yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılamamasının üzerine düzeltme indeksleri incelenmiş ve kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılan kadar sırasıyla beş adet madde (*örgütselçeviklik_15*, *örgütselçeviklik_17*, *örgütselçeviklik_14*, *örgütselçeviklik_3*, *örgütselçeviklik_16*) çapraz yüklenme eğilimleri nedeniyle model dışında bırakılarak analizler tekrarlanmıştır.

Tekrarlanarak yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri, ölçeğin ulaşılan tek faktörlü yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (χ^2 [51, N = 243] = 126.816; $p < .001$; $\chi^2 / df = 2.487$; RMSEA = .078; CFI = .956; NFI = .929; RFI = .909; IFI = .957; TLI = .943; SRMR = .040). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayanılarak, araştırmadan elde edilen verilerin Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin 12 maddelik tek faktörlü yapısı ile uyumlu olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin tek faktörlü yapısı için doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.8'de, ölçeğin uyum iyiliği değerleri, güvenilirlik/ geçerlilik ve faktörler arası korelasyon matrisi Tablo 4.8'de sunulmuştur.



Şekil 4.8. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.8. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısı İçin Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri, Güvenilirlik/ Geçerlilik

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p < .001$
χ^2 / df	< 5	< 3	2.487
CFI	$> .90$	$> .95$	.956
NFI	$> .90$	$> .95$	.929
RFI	$> .90$	$> .95$	.909
IFI	$> .90$	$> .95$	.957
TLI	$> .90$	$> .95$	.943
RMSEA	$< .08$	$< .05$	.078
SRMR	$< .09$	$< .05$	.040
Ölçek	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	
	CR	AVE	
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	.93	.52	

Notlar: CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

Ölçeğin güvenilirlik seviyesini incelemek için CR değeri, birleşim geçerliğini için ise AVE değeri incelenmiştir. Ölçeğin CR değeri .93 olarak bulunmuş olup, bu değer .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir. Ölçeğin AVE değeri de .52 olarak bulunmuş olup, bu değer .50'nin üzerinde olduğu için birleşim geçerliğinin de sağlandığı kabul edilmiştir. Aynı zamanda modelin CR değerinin

AVE değerinden büyük oluşu, Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin tek faktörlü yapısının güvenilirliğinin ve birleşim geçerliğinin sağlandığı bulgularını desteklemektedir (Hair vd, 2019).Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşturulan modelde bulunan faktör yüklerinin tamamının .50'den yüksek ve çoğunluğunun .70'ten yüksek olması, güçlü bir yapısal uyumu işaret etmektedir (Hair vd, 2019).

Hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verme alt boyutlarından oluşan örgütsel çeviklik ölçeğinin tüm alt boyutlarının tek boyutta birleşmesinin muhtemel sebepleri katılımcıların örgütsel çevikliğin ölçek sorularını bütünsel algılaması olabilir. İmalat sektöründeki KOBİ'ler için "örgütsel çeviklik" kavramı, hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verme gibi alt bileşenlerden ziyade, tüm bu özelliklerin bir bütünü olarak algılanıyor olabilir.

İmalat Sektöründeki KOBİ'lerin sınırlı içyapısı ve kaynakları, çevikliğin alt boyutlarını birbirinden bağımsız olarak değerlendirmeyi ortadan kaldırmış olabilir. Hızlı olmak, aynı zamanda esnek olmayı, yetkin olmayı ve pazara etkili bir şekilde cevap vermeyi de gerektirir. Bu nedenle katılımcılar, bu maddeler arasında güçlü bir ilişki kurarak hepsini "çeviklik" adı altında tek bir şemsiyede toplamış olabilirler. Türk iş kültürü, genellikle daha kişisel ve informal ilişkiler üzerine kuruludur. Karar alma süreçleri, hiyerarşik yapıya rağmen hızlı ve yöneticinin inisiyatifiyle şekillenir. Bu durum, Batılı ülkelerdeki daha sistematik ve süreç odaklı yaklaşımlardan farklıdır. Hız, esneklik ve yetkinlik gibi kavramlar, Türk iş kültüründe genellikle "iş bitiricilik" olarak adlandırılan tek bir yetkinliğin farklı ifadeleri olarak görülebilir. Bu bütünsel yaklaşımdan dolayı, katılımcılar, ölçekteki maddeleri ayrı boyutlar olarak değil, tek bir ana yetkinliğin göstergeleri olarak değerlendirmiş olabilirler.

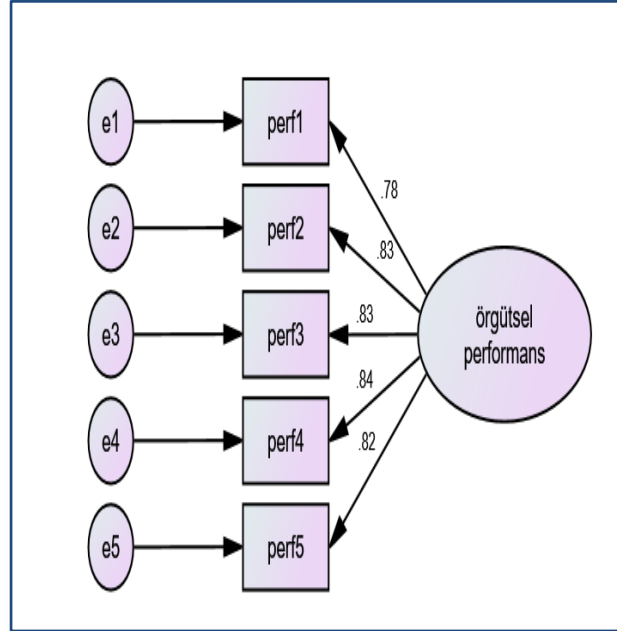
İmalatçı KOBİ'lerin katılımcıları olan yöneticiler, belki de çeviklik konusunda emsal stratejiler ve pratikler izledikleri için, ölçek maddelerini benzer şekilde yanıtlamış da olabilirler.

4.5.2.4. Örgütsel Performans Doğrulayıcı Faktör Analizi

5 maddeden oluşan tek boyutlu Örgütsel Performans Ölçeği'nin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile

test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Collier, 2020).

Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modifikasyon ihtiyacı doğmadan kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Yapılan birinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ölçeğin 5 maddelik tek faktörlü teorik yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (χ^2 [5, N = 243] = 16.460; $p = .006$; $\chi^2 / df = 3.292$; RMSEA = .097; CFI = .985; NFI = .979; RFI = .958; IFI = .985; TLI = .971; SRMR = .022). RMSEA değeri yaygın olarak kabul edilen .08 eşiğinin üzerinde bulunsa da, RMSEA değerinin tek faktörlü ve az maddeden oluşan ölçeklerde yüksek çıkma eğilimi olduğu (Kenny vd, 2015) ve .10'a kadar kabul edilebilir sayılabileceği (Collier, 2020) göz önüne alınarak modelde modifikasyon yapılmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına dayanılarak, araştırmadan elde edilen verilerin Örgütsel Performans Ölçeğinin teorik yapısı ile uyumlu olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel performans ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.9'da ve uyum iyiliği değerleri Tablo 4.9'da verilmiştir.



Şekil 4.9. Örgütsel Performans Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.9. Beklenen ve Gözlemlenen Uyum İyiliği Değerleri ve Ölçeğin Güvenilirlik/Geçerlilik Tablosu

Uyum İyiliği İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Gözlemlenen Değer
χ^2 (CMIN)	$p > .05$	$p > .05$	$p = .006$
χ^2 / df	< 5	< 3	3.292
CFI	$> .90$	$> .95$	.985
NFI	$> .90$	$> .95$	.979
RFI	$> .90$	$> .95$	.958
IFI	$> .90$	$> .95$	.985
TLI	$> .90$	$> .95$	.971
RMSEA	$< .10$	$< .05$	.097
SRMR	$< .09$	$< .05$	.022
Ölçek	Güvenilirlik	Birleşim Geçerliliği	
	CR	AVE	
Örgütsel Performans Ölçeği	.91	.67	

Notlar: CR = Composite/Construct Reliability (Birleşik/Yapı Güvenilirliği); AVE = Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)

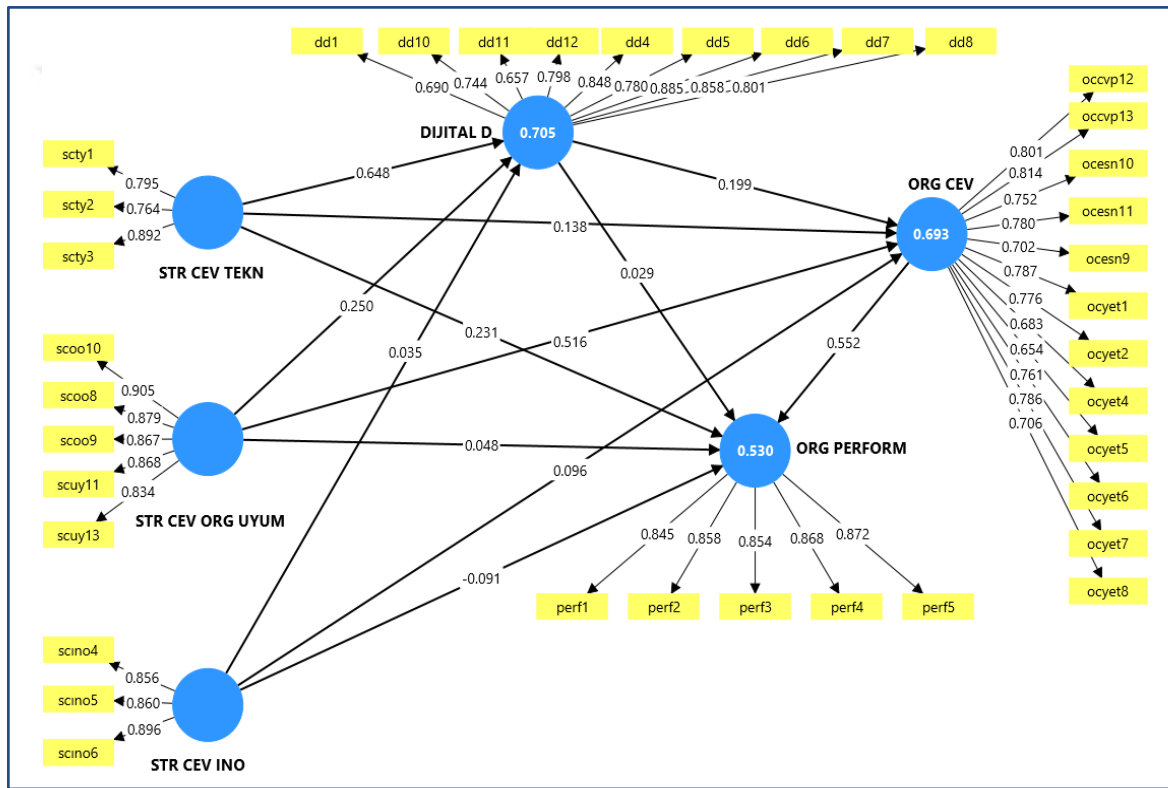
Ölçeğin güvenilirlik seviyesini incelemek için CR değeri, birleşim geçerliğini incelemek için ise AVE değeri incelenmiştir. Ölçeğin CR değeri .91 olarak bulunmuş olup, bu değer .70'in üzerinde olduğu için ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir. Ölçeğin AVE değeri de .67 olarak bulunmuş olup, bu değer .50'nin üzerinde olduğu için birleşim geçerliğinin de sağlandığı kabul edilmiştir. Aynı zamanda modelin CR değerinin AVE değerinden büyük oluşu, Örgütsel Performans Ölçeğinin güvenilirliğinin ve birleşim geçerliğinin sağlandığı bulgularını desteklemektedir (Hair vd, 2019). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşturulan modelde bulunan faktör yüklerinin her birinin .70'ten yüksek olması, güçlü bir yapısal uyumu işaret etmektedir (Hair vd, 2019).

4.6. ÖLÇÜM MODELİ

SmartPLS istatistik programında analizler iki aşamalı olarak yapılmaktadır; ilk olarak ölçüm modelinin analizi sonrasında yapısal modelin analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçüm modelinde, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının faktör yapıları, geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmekte ve sonrasında ise araştırmada öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için yapısal model değerlendirilmektedir (Develi 2020, Develi, Çavuş, 2024).

4.6.1. Ölçüm Modeli Analizi

Araştırmada stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini doğrudan ve dolaylı olarak belirlemek amacıyla ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu ölçüm modelinde stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin aracı rolü de belirlenmek istenmektedir. Kuramsal modele uygun olarak kurgulanan ölçüm modelinde stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik modelin egzojen (bağımsız) değişkenlerini temsil ederken örgütsel performans endojen (bağımlı) değişkenini temsil etmektedir. Modelin egzojen ve endojen değişkenleri yansıtıcı (reflektif) yapılar olarak atanmıştır. Ölçüm modeli Şekil 4.10’da sunulmuştur.



Şekil 4.10. Ölçüm Modeli

Not1: STR CEV TEKN: Stratejik çeviklik teknoloji yetkinlik, STR CEV ÖRG UYUM: Stratejik çeviklik örgütsel uyum, STR CEV İNO: Stratejik çeviklik inovasyon, DIJİTAL D: Dijital dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel performans

Not2: İç model üzerindeki değerler standardize edilmiş beta değerlerini (β) ifade eden yol katsayılarını, dış model üzerindeki değerler gösterge yüklerini, yapılar üzerindeki değerler ise belirlilik katsayılarını (R2) göstermektedir.

Araştırmanın ölçüm modeli için dışsal gösterge yükleri, içsel tutarlılık güvenirlikleri, birleşim geçerliliği ve ayrışım geçerliliği değerlendirilmiştir.

4.6.1.1. Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve birleşim geçerliliği Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Modeldeki Yapıların Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları

Yapılar	Göstergeler	GY	α	rho_a	CR	AVE
Stratejik Çeviklik Teknolojik Yetkinlik	sctek1	0.795	0.752	0.762	0.859	0.670
	sctek2	0.764				
	sctek3	0.892				
Stratejik Çeviklik İnovasyon	scino4	0.856	0.841	0.843	0.904	0.758
	scino5	0.860				
	scino6	0.896				
Stratejik Çeviklik Örgütsel Uyum	scoo10	0.905	0.920	0.920	0.940	0.758
	scoo8	0.879				
	scoo9	0.867				
	scuy11	0.868				
	scuy13	0.834				
Dijital Dönüşüm	dd1	0.690	0.922	0.927	0.936	0.621
	dd10	0.744				
	dd11	0.657				
	dd12	0.798				
	dd4	0.848				
	dd5	0.780				
	dd6	0.885				
	dd7	0.858				
Örgütsel Çeviklik	dd8	0.801	0.929	0.932	0.939	0.565
	occvp12	0.801				
	occv13	0.814				
	ocesn10	0.752				
	ocesn11	0.780				
	ocesn9	0.702				
	ocyet1	0.787				
	ocyet2	0.776				
	ocyet4	0.683				
	ocyet5	0.654				
	ocyet6	0.761				
Örgütsel Performans	ocyet7	0.786				
	ocyet8	0.706				
	perf1	0.845	0.912	0.916	0.934	0.739
	perf2	0.858				
	perf3	0.854				
	perf4	0.868				
	perf5	0.872				

Not: GY: Gösterge yükleri, α : Cronbach's alfa, rho_a, CR: Birleşik güvenilirlik, AVE: Açıklanan ortalama varyans.

Tablodaki değerler incelendiğinde faktör yüklerinin 0.654 ile 0.905 arasında olduğu görülmektedir. Hair ve diğerleri (2017)'ne göre faktör yükleri ≥ 0.708 olmalıdır ve 0.40 ile 0.70 arasında olan ifadelerin AVE veya CR değerinin eşik değerin altında olması durumunda modelden çıkarılması önerilmektedir. Hesaplanan AVE veya CR değerlerinin eşik değerin üzerinde olması nedeniyle faktör yükü ≥ 0.708 olan ifadeler ölçüm modelinden çıkarılmamıştır. Yapıların, Cronbach Alpha katsayılarının 0.752 ile 0.929 arasında, birleşim geçerliliği CR katsayılarında 0.859 ile 0.940 arasında gerçekleşmiş olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Yapıların faktör yüklerinin 0.653 ile 0.905 arasında; AVE katsayılarının da 0.565 ile 0.758 arasında olması nedeniyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilir. Birleşim geçerliliği ve güvenilirlik ölçütlerinin sağlanmış olması, istikrarlı ölçümler yapabilme noktasında yapılara ait göstergelerin yüksek düzeyde ortak varyansa sahip olduklarını ve güvenilir olduklarını göstermektedir (Develi 2020, Develi, Çavuş, 2024)

4.6.1.2. Ayırışım Geçerliliği Sonuçları

Ayırışım geçerliliği modeldeki ölçümlerin yine aynı modeldeki diğer yapıların ölçümlerinden farklı olup olmadığını temsil eden ayırt edici geçerliliğidir (Hulland 1999, s.199). Ayırışım geçerliliğinde Fornell-Larcker Kriteri, korelasyonların Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı ve çapraz yüklemeler değerlendirilmektedir (Hair ve diğerleri, 2017: 136). Modele ait ayırışma geçerliliğinin tespitinde, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ölçüt ile Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen HTMT katsayıları kullanılmıştır. Ölçüm modelinin Fornell-Larcker Kriterlerine ait katsayılar Tablo 4.11'de sunulmuştur.

Tablo 4.11. Fornell-Larcker Ölçütü Katsayıları

Yapılar	1	2	3	4	5	6
1. Dijital Dönüşüm	(0.788)					
2. Örgütsel Çeviklik	0.696	(0.752)				
3. Örgütsel Performans	0.581	0.703	(0.860)			
4. Str. Çeviklik İnovasyon	0.552	0.619	0.425	(0.871)		
5. Str. Çeviklik Örgütsel Uyum	0.642	0.746	0.572	0.655	(0.871)	
6. Str. Çeviklik Teknoloji	0.810	0.646	0.589	0.546	0.569	(0.819)

Not: Parantez içinde yazan değerler AVE değerlerinin karekökünü, diğer değerler ise değişkenler arası korelasyon katsayısını göstermektedir. (Str: Stratejik)

Fornell-Larcker kriteri'nin değerlendirilmesinde her gizil yapının AVE değerinin karekökünün ($\sqrt{AVE} > r$), modeldeki diğer gizil değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker 1981).

Bu ölçüte göre Tablodaki parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini temsil etmektedir. Tabloya göre modelin “Fornell Larcker Ölçümü”ne ait katsayılar incelendiğinde dijital dönüşüm değişkeninin AVE karekök değerinin stratejik çevikliğin teknoloji yetkinliği boyutu olan değişkenin korelasyon katsayısından daha küçük olduğu bu sebeple ayrışım geçerliliğinin sağlanamadığı tespit edilmiştir.

Ayrışım geçerliliğinin diğer bir göstergesi olan Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) ise aynı yapıyı ölçen tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. Henseler ve diğerleri (2015) tarafından önerilen Heterotrait-Monotrait değerinin (HTMT) 1.00 değerinden farklı olması istenmektedir aksi halde değerlerin yüksek olmasının ayırt edici geçerlilik sorunlarını oluşturacağı varsayılmaktadır. Kavramsal olarak birbirine yakın olan yapılar için eşik değerin ≤ 0.90 düzeyinde olması önerilirken, modeldeki yapılar kavramsal olarak birbirinden farklı ise eşik değerin ≤ 0.85 olması önerilmektedir. Bu değerlerin üzerindeki Heterotrait-Monotrait değeri (HTMT), ayırt edici geçerliliğin mevcut olmadığını varsaymaktadır (Hair ve diğerleri 2019, s.9). Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) ölçütüne yönelik sonuçlar Tablo 4.12’de sunulmuştur.

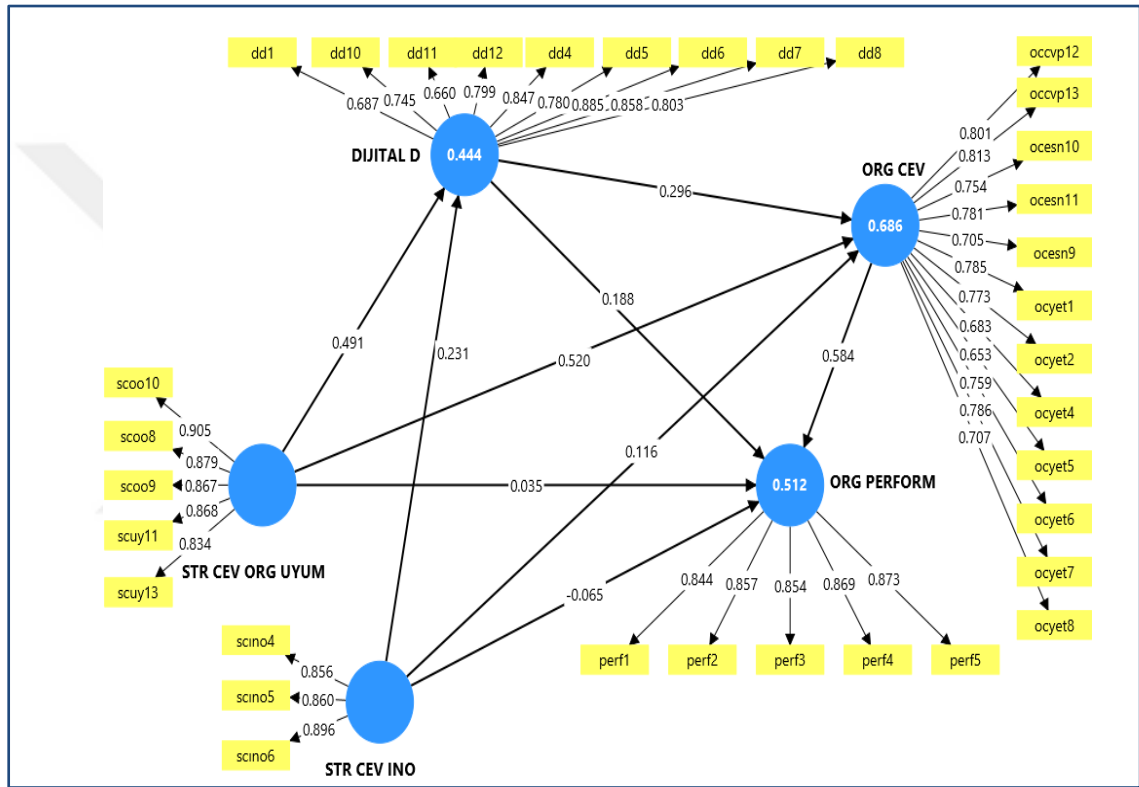
Tablo 4.12. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Ölçütü Katsayıları

Yapılar	1	2	3	4	5	6
1. Dijital Dönüşüm	---					
2. Örgütsel Çeviklik	0.742	---				
3. Örgütsel Performans	0.630	0.755	---			
4. Str. Çeviklik İnovasyon	0.625	0.702	0.479	---		
5. Str. Çeviklik Örgütsel Uyum	0.694	0.847	0.618	0.741	---	
6. Str. Çeviklik Teknoloji	0.970	0.759	0.710	0.681	0.676	---

HTMT katsayıları kontrol edildiğinde dijital dönüşüm değişkenine ve stratejik çeviklik teknoloji yetkinliği değişkenine ait katsayılarının eşik değerin üzerinde $0.97 \leq 0.90$ olduğu görülmektedir.

4.6.2. Ayrışım Geçerliliği Sonucunda Oluşturulan Ölçüm Modeli

Yapılan ayrışım geçerliliği sonucunda stratejik çevikliğin teknolojik yetkinlik değişkeni ile dijital dönüşüm değişkeninin ayrışım geçerliliği Fornell Larcker ve Heterotrait Monotrait kriterlerine göre sağlanamadığından stratejik çeviklik ölçeğinin teknoloji yetkinliği boyutu modelden çıkarılmıştır. Ayrışım geçerliliği dikkate alınarak oluşturulan ölçüm modeli Şekil 4.11’de verilmiştir.



Şekil 4.11. Ölçüm Modelinin Yol Katsayıları, Faktör Yükleri ve R² Değerleri

4.6.2.1. Ölçüm Modelinin Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği Sonuçları

Modelin faktör yükleri, güvenilirlik ve birleşim geçerliliği sonuçları Tablo 4.13’de sunulmuştur.

Tablo 4.13. Ölçüm Modelinin Faktör Yükleri, Güvenilirlik ve Birleşim Geçerliliği

Yapılar	G	GY	t	P	α	rho_a	CR	AVE	VIF
Stratejik Çeviklik İnovasyon	scino4	0.856	29.511	0.000					1.754
	scino5	0.860	33.809	0.000	0.841	0.843	0.904	0.758	2.069
	scino6	0.896	50.301	0.000					1.601
Stratejik Çeviklik Örgütsel Uyum	scoo10	0.905	58.229	0.000					2.517
	scoo8	0.879	47.641	0.000					2.906
	scoo9	0.867	35.039	0.000	0.920	0.920	0.940	0.758	2.397
	scuy11	0.868	31.784	0.000					4.148
	scuy13	0.834	28.504	0.000					3.130
	dd1	0.687	13.991	0.000					2.388
Dijital Dönüşüm	dd10	0.745	23.988	0.000					2.676
	dd11	0.660	12.789	0.000					2.705
	dd12	0.799	31.433	0.000					2.603
	dd4	0.847	39.522	0.000	0.922	0.927	0.936	0.621	2.447
	dd5	0.780	19.622	0.000					2.344
	dd6	0.885	54.489	0.000					2.506
	dd7	0.858	39.994	0.000					2.508
	dd8	0.803	24.409	0.000					1.775
Örgütsel Çeviklik	occvp12	0.801	24.327	0.000					1.903
	occvp13	0.813	32.691	0.000					2.371
	ocesn10	0.754	21.041	0.000					2.674
	ocesn11	0.781	23.396	0.000					1.965
	ocesn9	0.705	16.204	0.000					2.324
	ocyet1	0.785	23.041	0.000					2.708
	ocyet2	0.773	22.472	0.000	0.929	0.932	0.939	0.565	2.690
	ocyet4	0.683	13.405	0.000					2.739
	ocyet5	0.653	11.850	0.000					2.603
	ocyet6	0.759	20.570	0.000					3.639
	ocyet7	0.786	21.083	0.000					2.992
	ocyet8	0.707	16.923	0.000					2.962
Örgütsel Performans	perf1	0.844	36.030	0.000					2.829
	perf2	0.857	33.945	0.000					2.208
	perf3	0.854	27.098	0.000	0.912	0.917	0.934	0.739	1.958
	perf4	0.869	35.625	0.000					1.873
	perf5	0.873	53.504	0.000					2.254

Not: GY: Gösterge yükleri, α : Cronbach's alfa, rho_a, CR: Birleşik güvenilirlik, AVE: Açıklanan ortalama varyans, VIF: Varyans büyüme faktör katsayıları.

Hair ve arkadaşları (2019)' na göre gösterge güvenilirliği tüm gösterge yükleri için 0.70'den yüksek olmalı ve gösterge yükleri 0.40-0.70 aralığında ise modelden çıkarıldıklarında birleşik güvenilirlik ve açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayılarında bir iyileşme olup olmadığı gözlenmeli, eğer iyileşme olmuyorsa göstergeler korunmalıdır (Develi 2020, s.58). Bu ölçütlere göre modelin gösterge yükleri değerlendirildiğinde, modelin dd1: 0.687, dd1: 0.660, ocyet4: 0.683, ocyet5: 0.653 değerlerini alan göstergeleri

kontrol edilmiştir. İlgili göstergeler gözlem dışı bırakıldığında birleşik güvenilirlik ve açıklanan ortalama varyans katsayılarında anlamlı olacak düzeyde büyük bir değişiklik olmadığı sonucuna ulaşılmış ve bu gerekçeyle göstergeler mevcut haliyle korunmuştur. SmartPLS algoritmasının gösterge yükleri için uyguladığı yeniden/türev örnekleme (bootstrapping) sonucunda, tüm gösterge yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hair ve arkadaşlarına (2017) göre SmartPLS (Kısmî en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi) ile yapılan analizlerde ölçüm modelinin içsel tutarlılık güvenilirlikleri için öncelikle birleşik güvenilirlik katsayısının sonrasında ise Cronbach's alfa katsayısı ve rho_a katsayılarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu katsayılar için istenen eşik düzeyin 0.70'den yüksek olması istenmektedir. Araştırma modelinin ölçeklerinin birleşik güvenilirlik, Cronbach's alfa ve rho_A katsayılarının 0.70'den büyük olduğu dolayısıyla içsel tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir.

İçsel tutarlılık güvenilirlikleri kontrol edildikten sonra açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayısı üzerinden birleşim geçerliliği kontrol edilmelidir. Buna göre, açıklanan ortalama varyans (AVE) katsayılarının 0.50 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2019, s.9). Bu ölçütlere göre modelin AVE katsayılarının 0.50'nin üzerinde ve 0.565 ile 0.758 arasında olması sebebiyle birleşim geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Ayrıca tabloda sunulan varyans büyütme faktör katsayılarını temsil eden VIF değerlerine çoklu doğrusallık olup olmadığını test etmek için bakılmaktadır. Henseler ve arkadaşları (2015) çalışmalarında VIF değerinin 3'ten küçük olmasının ideal olduğu ve 5'ten büyük olmaması gerektiğini aksi halde 5'in üzerindeki VIF değerlerinin doğrusallık (çoklu bağlantı) problemi oluşturabileceğini ifade etmişlerdir. Modelin gösterge faktörlerinin VIF değerleri 5'in altında olması veri de doğrusallık (çoklu bağlantı) problemi olmadığını göstermektedir.

4.6.2.2. Ölçüm Modelinin Ayırışım Geçerliliği Sonuçları

Ölçüm modelindeki yapıların ayırışım geçerliliği için çapraz yükleme, Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) ölçütleri incelenmiştir. Analizin çapraz yükleme sonuçları Tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4.14. Çapraz Yükleme Analizi Sonuçları

Göstergeler	Yapılar				
	Dijital Dönüşüm	Örgütsel Çeviklik	Örgütsel Performans	Str Çeviklik İnovasyon	Str Çeviklik Örgütsel Uyum
dd1	0.687	0.486	0.461	0.353	0.362
dd10	0.745	0.457	0.468	0.366	0.479
dd11	0.660	0.507	0.378	0.417	0.432
dd12	0.799	0.543	0.502	0.373	0.570
dd4	0.847	0.532	0.501	0.379	0.473
dd5	0.780	0.538	0.392	0.490	0.527
dd6	0.885	0.639	0.523	0.495	0.558
dd7	0.858	0.605	0.468	0.534	0.556
dd8	0.803	0.590	0.422	0.485	0.566
occvp12	0.625	0.801	0.621	0.476	0.637
occvp13	0.611	0.813	0.585	0.417	0.611
ocesn10	0.432	0.754	0.545	0.487	0.500
ocesn11	0.510	0.781	0.506	0.434	0.608
ocesn9	0.394	0.705	0.473	0.467	0.535
ocyet1	0.564	0.785	0.528	0.494	0.558
ocyet2	0.673	0.773	0.648	0.454	0.542
ocyet4	0.404	0.683	0.442	0.504	0.486
ocyet5	0.442	0.653	0.513	0.429	0.528
ocyet6	0.532	0.759	0.472	0.382	0.633
ocyet7	0.546	0.786	0.494	0.571	0.628
ocyet8	0.465	0.707	0.480	0.481	0.600
perf1	0.546	0.650	0.844	0.423	0.462
perf2	0.468	0.541	0.857	0.321	0.389
perf3	0.430	0.551	0.854	0.321	0.446
perf4	0.465	0.588	0.869	0.336	0.566
perf5	0.564	0.665	0.873	0.406	0.575
scoo10	0.547	0.709	0.502	0.524	0.905
scoo8	0.578	0.685	0.484	0.612	0.879
scoo9	0.523	0.671	0.475	0.559	0.867
scuy11	0.557	0.669	0.475	0.576	0.868
scuy13	0.588	0.686	0.554	0.577	0.834
scino4	0.463	0.509	0.332	0.856	0.479
scino5	0.500	0.533	0.378	0.860	0.625
scino6	0.480	0.575	0.396	0.896	0.600

Not: dd: Dijital dönüşüm, (occvp; ocesn; ocyet): Örgütsel çeviklik, perf: Örgütsel performans, (scoo; scuy): Stratejik çeviklik örgütsel uyum, scino: Stratejik çeviklik inovasyon.

Hair ve arkadaşları (2017)'na göre çapraz yükleme ölçütünde bir değişkenin kendisine ait olan gösterge yüklerinin diğer yapılardaki gösterge yüklerinden daha yüksek olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Develi, s.60). Modelin göstergelerine ait çapraz yükleri değerlendirildiğinde, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik, örgütsel performans, str çeviklik inovasyon, str çeviklik örgütsel uyum yapılarının kendilerine ait gösterge yüklerinin diğer yapılardaki gösterge yüklerden daha yüksek olduğu görülmüş ve ayrışım geçerliliğin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Fornell-Larcker ölçütü sonuçları Tablo 4.15'de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Ölçüm Modelinin Fornell-Larcker Ölçütü Katsayıları

Yapılar	1	2	3	4	5
1. Dijital Dönüşüm	0.788				
2. Örgütsel Çeviklik	0.694	0.752			
3. Örgütsel Performans	0.580	0.702	0.860		
4. Stratejik Çeviklik İşbirlikçi Inovasyon	0.553	0.620	0.425	0.871	
5. Stratejik Çeviklik Örgütsel Uyum	0.643	0.746	0.573	0.655	0.871

Not: Parantez içinde yazan değerler AVE değerlerinin karekökünü, diğer değerler ise değişkenler arası korelasyon katsayısını göstermektedir.

Fornell-Larcker kriterine göre bir değişkenin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekökünün, diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayısından (r) büyük olması ($\sqrt{AVE} > r$) gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu kriter gereğince dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik, örgütsel performans, stratejik çeviklik inovasyon ve stratejik çeviklik örgütsel uyum yapılarının ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Heterotrait-Monotrait oranı ayrışım geçerliliğinin diğer bir göstergesidir. Modelin (HTMT) ölçütüne dair sonuçları Tablo 4.16’da sunulmuştur.

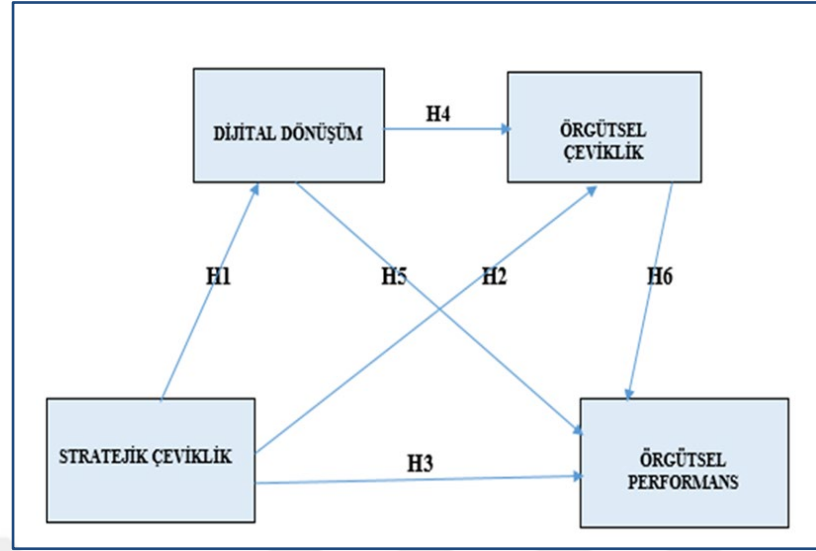
Tablo 4.16. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Ölçütü Katsayıları

Yapılar	1	2	3	4	5
1. Dijital Dönüşüm	---				
2. Örgütsel Çeviklik	0.742	---			
3. Örgütsel Performans	0.630	0.755	---		
4. Str. Çeviklik İşbirlikçi Inovasyon	0.625	0.702	0.479	---	
5. Str. Çeviklik Örgütsel Uyum	0.694	0.847	0.618	0.741	---

Dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik, örgütsel performans, stratejik çeviklik inovasyon, stratejik çeviklik örgütsel uyum yapılarına ait HTMT oranlarının eşik düzey altında olması ($< .85$) sebebiyle yapıların birbirlerinden farklı yapılar olduğu dolayısıyla ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

4.7 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Ayrışım geçerliliği sağlanan modelin test edilecek hipotez sayısını azaltmak için Hair ve arkadaşları (2022)’nin önerisi doğrultusunda stratejik çeviklik değişkeni ikinci düzey olarak analiz edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 4.12’de, modelin hipotezleri ise aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4.12 Araştırmanın Modeli

H₁: Stratejik çeviklik, dijital dönüşümü pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Stratejik çeviklik, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Stratejik çeviklik, örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₄: Dijital dönüşüm örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.

H₅: Dijital dönüşüm örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₆: Örgütsel çeviklik örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₇: Stratejik çevikliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü vardır.

4.8. MODELİN KORELASYON ANALİZİ

Korelasyon analizi ile araştırmanın değişkenlerinin birlikte değişim ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlılığı, yönü ve ilişki düzeyi değerlendirilmiştir. Araştırma değişkenlerinin korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17. Modelin Korelasyon Analizi Sonuçları

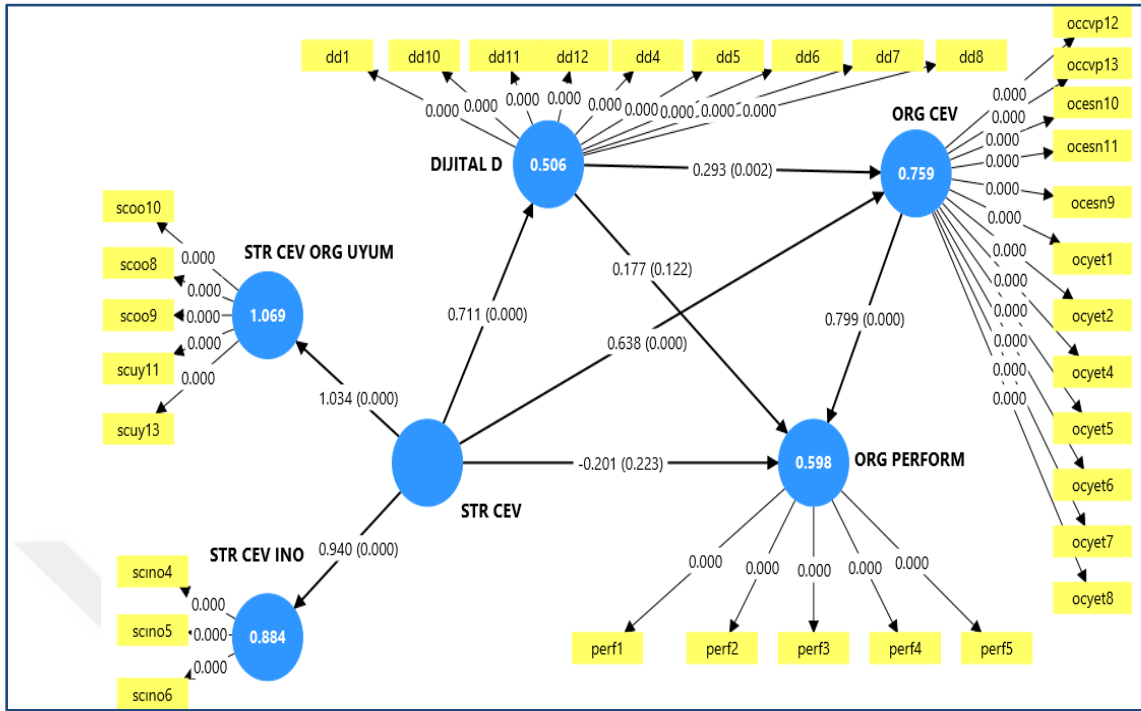
DEĞİŞKENLER	$\bar{x}$	s	t	P
ÖRG CEV <=> DİJİTAL D	0.750	0.050	15.058	0.000
ÖRG PERFORM <=> DİJİTAL D	0.635	0.065	9.694	0.000
ÖRG PERFORM <=> ÖRG CEV	0.762	0.039	19.490	0.000
STR CEV <=> DİJİTAL D	0.713	0.047	15.101	0.000
STR CEV <=> ÖRG CEV	0.848	0.035	24.027	0.000
STR CEV <=> ÖRG PERFORM	0.602	0.050	12.087	0.000

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel performans, $\bar{x}$: Örneklem ortalaması, s: Standart sapma, t: t istatistiği anlamlılık düzeyi, P: p istatistiği anlamlılık düzeyi.

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü istatistiksel olarak ölçen bir yöntemdir. Bu analiz, değişkenlerin birlikte nasıl hareket ettiğini anlamamızı sağlar ve aralarındaki doğrusal ilişkiyi sayısal bir değerle ifade eder (Field, 2013). Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir.

4.9. YAPISAL MODEL ANALİZİ

Yapısal model analizi, araştırmanın tüm hipotezlerinin test edilmesine yöneliktir. Yapısal model analizinde, SmartPLS programının algoritması olan yeniden/türev örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılmıştır. Hair ve arkadaşları (2017) ile Henseler ve arkadaşları (2016)'nın önerdiği üzere %5 güven aralığı temel alınarak uygulanan yeniden örnekleme yöntemi için 5000 türev örneklem tercih edilmiştir. Yapısal model Şekil 4.13'de sunulmuştur.



Şekil 4.13. Yapısal Model

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel performans

Yapısal model analizi için temel bulgular değerlendirilmeden önce iç modelde regresyon sonuçlarında yanlılık yaratacak her hangi bir doğrusallık sorunu olup olmadığı VIF katsayıları değerlendirilerek belirlenmektedir. Araştırmanın yapısal model analizinde öncelikle iç model VIF katsayıları analiz edilmiş sonrasında modelin etki büyüklüğünü (açıklama gücünü) temsil eden R Kare (R²) değerleri ve modelden dışsal bir değişken çıkarıldığında R-Kare'deki değişimin etki büyüklüğünü ifade eden f kare (f²) değerleri ve modelin tahmin gücü (Q²) incelenmiştir. İç model VIF katsayıları, modelin tahmin gücü ve etki büyüklüğü değerleri Tablo 4.18'de sunulmuştur.

Tablo 4.18. Varyans Büyütme Faktör Katsayıları (VIF) ve Etki - Tahmin Gücü Katsayıları

Egzojen Yapı		Endojen Yapı	İç Model VIF	R ²	f ²	Q ²
Stratejik Çeviklik	→	Dijital Dönüşüm	1.000	0.506	1.024	0.432
Stratejik Çeviklik	→	Örgütsel Çeviklik	2.024	0.759	0.837	0.620
Stratejik Çeviklik	→	Örgüt Performansı	3.717	0.598	0.027	0.303
Aracı Yapı		Endojen Yapı				
Dijital Dönüşüm	→	Örgütsel Çeviklik	2.024		0.176	
Dijital Dönüşüm	→	Örgüt Performansı	2.380		0.033	
Örgütsel Çeviklik	→	Örgüt Performansı	4.157		0.382	

Not: VIF: Varyans Büyütme Faktör Katsayıları, R²: Belirlilik katsayısı, f²: f kare etki büyüklüğü, Q²: Tahmin gücü.

Yapısal modelin VIF değerlerinin (1.000) ve (4.157) aralığında olması ve 5'ten küçük değerler alması, iç modelde regresyon sonuçlarında yanlılık yaratacak her hangi bir doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir.

İç model VIF değerleri incelendikten sonra, belirlilik katsayısı olan R-Kare (R²) değerlendirilmiştir. R² endojen (bağımlı) yapıların her biri üzerinde açıklanan varyansı ölçen katsayıyı vermektedir. Diğer bir ifadeyle ilgili modelin açıklama gücünü temsil etmekte ve 0 ile 1 arasında değişen değerler almaktadır (Shmueli ve Koppius, 2011). R² katsayısının 1'e yaklaşması yüksek tahmin gücünü ifade ederken, R kare katsayısı için 0.75 değeri önemli, 0.50 değeri orta, 0.25 değeri ise düşük tahmin gücünü işaret etmektedir (Hair ve diğerleri, 2022). Yapısal modelin R² değerlerine göre: Stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik, örgüt performansını % 59 düzeyinde açıklamaktadır. Diğer taraftan stratejik çeviklik ve dijital dönüşüm, örgütsel çevikliği % 75 oranında ve stratejik çeviklik dijital dönüşümü % 50 düzeyinde açıklamaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre modelin R kare katsayıları örgütsel çeviklik için önemli düzeyde, dijital dönüşüm ve örgüt performansı için ise orta düzeyde tahmin gücünü temsil etmektedir.

Yapısal modelin R Kare katsayı düzeyleri belirlendikten sonra modelin f kare (f²) etki büyüklüğü incelenmiştir. f² etki büyüklüğü her bir egzojen (bağımsız) yapının ve her bir aracı (mediator) yapının modeldeki endojen (bağımlı) yapıların tahmin edilmesine, yani modelin R² katsayısına olan katkısını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2019, Develi 2020, s.76). f² kare ölçütüne göre 0.02 değeri küçük, 0.15 değeri orta ve 0.35'ten yüksek değerler büyük ($\geq 0,02$ küçük; $\geq 0,15$ orta; $\geq 0,35$ büyük) etki düzeyini göstermektedir (Cohen, 1988). Yapısal modelin analiz sonuçlarına göre stratejik çevikliğin sırasıyla dijital dönüşüme etkisinde f² katsayısı 1.024 değeri ile, örgütsel çevikliğe etkisinde 0.837 değeri ile R² etki

büyüklüğüne büyük düzeyde katkı yapmaktadır. Diğer taraftan stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinde f^2 katsayısı 0.027 değeri olarak R^2 etki büyüklüğüne küçük düzeyde katkı yapmaktadır. Ayrıca dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisinde f^2 katsayısı 0.176 değeriyle R^2 etki büyüklüğüne orta düzeyde katkı yaparken örgüt performansına 0.033 değeriyle küçük düzeyde katkı yapmaktadır. Son olarak örgütsel çevikliğin örgüt performansına etkisinde f^2 katsayısı 0.382 değerini olarak R^2 etki büyüklüğüne büyük düzeyde katkı yapmaktadır.

f^2 etki büyüklüğü analizi sonuçlarından sonra yapısal modelin açıklayıcı gücünü test etmek amacıyla Q2 tahmin gücü katsayısı incelenmiştir. Bu ölçüte göre Q2 katsayısının sıfırdan büyük olması ($Q2 > 0$) modelinin endojen yapı üzerinde tahmin gücüne sahip olduğunu göstermekteyken sıfıra eşit veya sıfırdan küçük olması ise araştırma modelinin endojen yapı üzerinde tahmin gücüne sahip olmadığını göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2022).

Yapısal modelin Q2 değerlerine göre: Stratejik çeviklik dijital dönüşümü % 43 düzeyinde açıklamaktadır. Diğer taraftan Stratejik çeviklik örgütsel çevikliği % 62 oranında, stratejik çeviklik yapısı örgüt performansını % 30 düzeyinde açıklamaktadır.

Yapısal modelin Q2 değerlerinin analiz sonuçlarına göre: Stratejik çevikliğin dijital dönüşüme yönelik katsayısı 0.43, örgütsel çevikliğe yönelik katsayısı 0.62 ve örgütsel performansa yönelik katsayısı 0.30 şeklindedir. Sonuç olarak stratejik çevikliğin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Q2 değerlerine istinaden stratejik çevikliğin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklikle birlikte örgütsel performans üzerinde etkili olan bir yapı olduğu görülmektedir.

İncelenen dış model etki büyüklüğü bulgularından sonra araştırmanın iç model etki büyüklüğünü değerlendirmek amacıyla -1 ve +1 aralığındaki standardize edilmiş beta katsayılarının (β) diğer adıyla yol katsayılarının istatistiksel olarak yönü ve anlamlılığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, doğrudan etki, toplam dolaylı etki, spesifik dolaylı etki, ve toplam etki katsayılarına yönelik elde edilen sonuçlar Tablo 4.19'da sunulmuştur.

Tablo 4.19. Modelin Yol Katsayıları (β), Doğrudan Etki, Dolaylı Etki, Toplam Etki Düzeyleri ve Anlamlılığı

DOĞRUDAN ETKİ	β	$\bar{x}$	s	t Değeri	P Değeri	% 95 Güven Aralığı 2.5% - 97.5%	
STR CEV -> DİJİTAL D	0.711	0.713	0.047	15.101	0.000	0.514	1.186
STR CEV -> ÖRG CEV	0.638	0.636	0.094	6.800	0.000	0.614	0.802
STR CEV -> ÖRG PERFORM	-0.201	-0.228	0.165	1.218	0.223	0.442	0.811
DİJİTAL D -> ÖRG CEV	0.293	0.297	0.096	3.042	0.002	-0.584	0.059
DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	0.177	0.187	0.114	1.547	0.122	0.111	0.491
ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.799	0.817	0.171	4.676	0.000	-0.030	0.419
TOPLAM DOLAYLI ETKİ							
STR CEV -> ÖRG CEV	0.208	0.212	0.072	2.876	0.004	0.362	0.362
STR CEV -> ÖRG PERFORM	0.802	0.831	0.154	5.224	0.000	1.170	1.170
DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	0.234	0.234	0.070	3.345	0.001	0.380	0.380
SPESİFİK DOLAYLI ETKİ							
DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.234	0.234	0.070	3.345	0.001	0.103	0.380
STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.167	0.168	0.053	3.123	0.002	0.073	0.281
STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV	0.208	0.212	0.072	2.876	0.004	0.078	0.362
STR CEV -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.510	0.529	0.168	3.041	0.002	0.253	0.905
STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	0.126	0.134	0.084	1.491	0.136	-0.022	0.312
TOPLAM ETKİ							
DİJİTAL D -> ÖRG CEV	0.293	0.297	0.096	3.042	0.002	0.111	0.491
DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	0.411	0.422	0.126	3.261	0.001	0.166	0.673
ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.799	0.817	0.171	4.676	0.000	0.514	1.186
STR CEV -> DİJİTAL D	0.711	0.713	0.047	15.101	0.000	0.614	0.802
STR CEV -> ÖRG CEV	0.847	0.848	0.035	24.027	0.000	0.775	0.911
STR CEV -> ÖRG PERFORM	0.601	0.602	0.050	12.087	0.000	0.500	0.696

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel performans, β : Yol katsayısı (Standardize edilmiş beta değeri), $\bar{x}$: Ortalama, s: Standart sapma, T: t istatistiği anlamlılık düzeyi, P: p istatistiği anlamlılık düzeyi.

Yapısal modelin dolaylı etki aracılığı; stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik ve örgüt performansı değişkenlerinin, aracı değişken analizi Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından önerilen karar ağacı tipolojisi üzerinden de incelenmiştir. Bu yöntemle göre, ‘a’ harfi ile bağımsız değişken ve aracı değişken arasındaki yol katsayısı ifade edilirken, ‘b’ harfi ile aracı değişken ve bağımlı değişken arasındaki yol katsayısı ifade edilir, ‘c’ harfi ile de bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yol katsayısı temsil edilmektedir. Buna göre aracı etki analizine yönelik çıkarımlar aşağıda ifade edilen karar ağacı tipolojisi ile yapılmaktadır (Develi, 2020; Hair ve diğerleri, 2017; Zhao ve diğerleri, 2010):

1. “Aracı etki (a x b) ve doğrudan etki (c) anlamlı ve bununla birlikte aracı ile doğrudan etki (a x b x c) olumlu yönde ise bütünleyici aracılık vardır.

2. Aracı etki (a x b) ve doğrudan etki (c) anlamlı ve bununla birlikte aracı ile doğrudan etki (a x b x c) olumsuz yönde ise rekabetçi aracılık vardır.

3. Aracı etki (a x b) anlamlı, ancak doğrudan etki (c) anlamsız ise sadece dolaylı aracılık vardır.

4. Aracı etki (a x b) anlamsız, ancak doğrudan etki (c) anlamlı ise aracısız doğrudan etki vardır.

5. Aracı etki (a x b) ve doğrudan etki (c) anlamsız ise doğrudan etki ve aracılık yoktur.”

Tablo 4.19’da yapısal modelde toplam ve spesifik dolaylı etkilerin anlamlı olması Zhao ve diğerleri (2010)’nin karar ağacı modeline göre stratejik çevikliğin örgüt performansına doğrudan etkisinin anlamsız fakat hem dijital dönüşümün hem örgütsel çevikliğin aracı etkisinin anlamlı olması dolaylı aracılık etkisini göstermektedir.

Yapısal modelin yol katsayılarının (β) istatistiksel anlamlılığı ve yönü değerlendirilmiştir. Modelin yol katsayılarına (β) anlamlılığına ve hipotezlere dair sonuçları ise Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.20. Yol Katsayılarının (β) Anlamlılığı ve Hipotezlere Dair Sonuçlar

Hipotez	Test Edilen Yol	β	s	T	P	Hipotez Sonucu
H1	STR CEV -> DİJİTAL D	0.711	0.047	15.101	0.000	Desteklendi
H2	STR CEV -> ÖRG CEV	0.638	0.094	6.800	0.000	Desteklendi
H3	STR CEV -> ÖRG PERFORM	-0.201	0.165	1.218	0.223	Desteklenmedi
H4	DİJİTAL D -> ÖRG CEV	0.293	0.096	3.042	0.002	Desteklendi
H5	DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	0.177	0.114	1.547	0.122	Desteklenmedi
H6	ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.799	0.171	4.676	0.000	Desteklendi

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel performans, β : Yol katsayısı (Standardize edilmiş beta değeri), s: Standart sapma, T: t istatistiği anlamlılık düzeyi, P: p istatistiği anlamlılık düzeyi.

Yapısal model analizinin doğrudan etki anlamlılık düzeyi sonuçlarına göre stratejik

çevikliğin dijital dönüşüm üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ($\beta = .711$, $t > 1.96$, $p < .05$), ve örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ($\beta = .638$, $t > 1.96$, $p < .05$) olumlu yönde ve anlamlıdır. Stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ($\beta = -.201$, $t < 1.96$, $p > .05$) negatif yönde ve anlamsızdır. Araştırmanın H1 ve H2 hipotezleri desteklenmekte fakat H3 hipotezi desteklenmemektedir.

Dijital dönüşümün örgütsel çeviklik üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ($\beta = .293$, $t > 1.96$, $p < .05$) pozitif yönde ve anlamlıdır. Dijital dönüşümün örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ise ($\beta = .177$, $t < 1.96$, $p > .05$) pozitif yönde fakat anlamsızdır. Araştırmanın H4 hipotezi desteklenmekte fakat H5 hipotezi desteklenmemektedir.

Örgütsel çevikliğin örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisini gösteren yol katsayısı ($\beta = .799$, $t > 1.96$, $p < .05$) olumlu yönde ve anlamlıdır. Araştırmanın H6 hipotezi desteklenmektedir.

4.9.1. Yapısal Model Aracı Etki Analizi

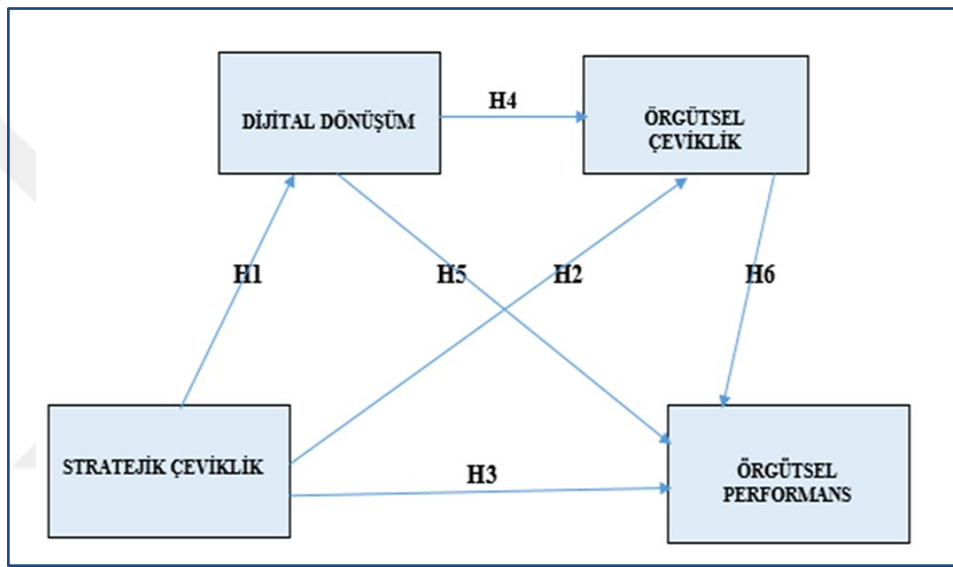
Birden fazla aracı değişkenin olduğu araştırma modellerinde tüm parametrelere ait tahminlerin eşzamanlı olarak analiz edilmesi önerilmekte (LeBreton ve diğerleri, 2009, s. 130) ve analizler için daha çok yapısal eşitlik modellemesi yapan istatistiksel programlar önerilmektedir. SmartPLS, AMOS gibi yapısal eşitlik modellemeleri, ilgili analizleri eş zamanlı olarak tüm yollar ile birlikte test edebilme özelliğine sahiptir (Zhao ve diğerleri, 2010, s. 204; Çelik, 2022, s.401).

Bir modeli birden fazla aracıyla tahmin etmenin en önemli avantajı, dolaylı etkilerin boyutunu farklı araçlar yoluyla karşılaştırmaktır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini aynı anda birden fazla değişken aracılığıyla çalışıp çalışmadığını teoremin testi için önemlidir (Koshksaray ve diğerleri, 2015, s. 15). Model test edildikten sonra spesifik dolaylı etkilere ayrı ayrı bakılması ve devamında toplam dolaylı etkinin de anlamlı olup olmadığının incelenmesi yönelik raporlaması (Hair ve diğerleri, 2017, s. 241; Çelik 2022, s.401) önerilmektedir.

Yapısal model seri aracılık modeli şeklinde kurgulanmıştır. Koshksaray ve diğerleri

(2015); Preacher ve Hayes (2008)'in de ifade ettiği gibi burada amaç tek aracılı modellerde değişkenlerden kaynaklı parametre yanlılık olasılığının önüne geçebilmektir

Model stratejik çeviklik ile örgüt performansı arasında yer alan dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracı değişkenlerinden oluşan (Stratejik eviklik → Dijital Dönüşüm → Örgütsel eviklik → Örgüt Performansı) birbirini takip eden yollar içeren bağlantılı bir zincir modeli ifade etmektedir ve aracı değişkenler nedensel olarak bir sıraya göre düzenlenmiştir. Yapısal modelin seri aracılık modeli Şekil 4.14'de sunulmuştur.



Şekil 4.14. Yapısal Modelin Seri Aracılığı

Yapısal modelde, stratejik çevikliğin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla örgüt performansı üzerindeki etkilerini temsil eden ($H_1 \cdot H_4 \cdot H_6$) seri aracı etki test edilmiştir. (*) işaretleri çarpım işlemini ifade etmektedir. Stratejik çevikliğin dijital dönüşüm aracılığıyla örgüt performansı üzerindeki spesifik dolaylı etkisi ($H_1 \cdot H_2$) işleminin sonucudur. Stratejik çevikliğin örgütsel çeviklik aracılığıyla örgüt performansı üzerindeki spesifik dolaylı etkisi ($H_5 \cdot H_6$)'dir. Stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki toplam dolaylı etkisi, seri dolaylı ve spesifik dolaylı etkilerin ($H_1 \cdot H_4 \cdot H_6 + H_1 \cdot H_2 + H_5 \cdot H_6$) toplamıdır ve stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki doğrudan etkisi H_3 yol katsayısıdır. Stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki toplam etki; toplam dolaylı etki ve doğrudan etkinin toplamı olarak tahmin edilebilir veya ($H_1 \cdot H_4 \cdot H_6 + H_1 \cdot H_2 + H_5 \cdot H_6$) + H_3 hesaplamasıyla ortaya çıkartılabilir (Burt ve Hampton, 2017, s. 382; Koschate-Fischer ve Schwille, 2018, s. 19). Seri aracılık modelinde toplam dolaylı etkiyle birlikte

spesifik dolaylı etkilerin önyükleme yöntemiyle test edilmesi ve toplam dolaylı etkinin anlamlılığına bakılmaksızın spesifik dolaylı etkilerin incelenmesi (Hayes, 2018, s. 172) önerilmektedir.

Literatürde önerilen yöntemler göz önünde bulundurularak yapısal modelin seri aracılık analizi test edilmiştir. Yapısal modelin spesifik dolaylı etkisi Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Spesifik Dolaylı Etki Aracılık ve Anlamlılık

Hipotez	Test Edilen Yol	β	s	T	P	Hipotez Sonucu
H7	STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	0.167	0.053	3.123	0.002	Desteklendi.

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital Dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel Performans, β : Yol katsayısı (Standardize edilmiş beta değeri), s: Standart sapma, T: t istatistiği anlamlılık düzeyi, P: p istatistiği anlamlılık düzeyi.

Stratejik çeviklik ve örgüt performansı ilişkisinde, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü spesifik dolaylı etki katsayılarıyla ($\beta = .167$, $t = 3.123$, $p = .002$) desteklenmektedir. Spesifik dolaylı etki katsayısı olumlu yönde ve anlamlıdır. Araştırmanın son hipotezi olan stratejik çevikliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü H7 hipotezi ile desteklenmektedir.

Ayrıca yapısal modelde Zhao ve diğerleri (2010)’nin karar ağacı tipolojisine göre ayrı ayrı değerlendirilen dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin aracılığı Tablo 4.22’de sunulmuştur.

Tablo 4.22. Dolaylı Etki Aracılık Türü

Hipotez	Test Edilen Yol	Dolaylı Etki	Doğrudan Etki	Aracılık
H7	STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	Anlamlı	Anlamsız	Dolaylı

Not: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital Dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel Performans, β : Yol katsayısı (Standardize edilmiş beta değeri), s: Standart sapma, T: t istatistiği anlamlılık düzeyi, P: p istatistiği anlamlılık düzeyi.

Stratejik çeviklik ve örgüt performansı ilişkisinde, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri dolaylı aracı etkisinin ($\beta = .167$, $t = 3.123$, $p = .002$) anlamlı olduğu fakat stratejik çeviklik ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin, doğrudan etkisinin (c), ($\beta = -.201$, $t < 1.96$, $p > .05$) anlamsız olması stratejik çeviklik ile örgüt performansı arasında dolaylı aracılık ilişkisi olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2022).

4.10. HİPOTEZ TESTLERİNİN ÖZETLENMİŞ SONUÇLARI

Hipotez testlerinin özetlenmiş sonuçları Tablo 4.23’de sunulmuştur.

Tablo 4.23. Hipotez Testlerinin Özetlenmiş Sonuçları

Hipotez	Test Edilen Yollar	Katsayılar	Hipotez Sonucu
H1	STR CEV -> DİJİTAL D	$\beta = .711^{***}$	Desteklendi
H2	STR CEV -> ÖRG CEV	$\beta = .638^{***}$	Desteklendi
H3	STR CEV -> ÖRG PERFORM	$\beta = -.201$	Desteklenmedi
H4	DİJİTAL D -> ÖRG CEV	$\beta = .293^{**}$	Desteklendi
H5	DİJİTAL D -> ÖRG PERFORM	$\beta = .177$	Desteklenmedi
H6	ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	$\beta = .799^{***}$	Desteklendi
H7	STR CEV -> DİJİTAL D -> ÖRG CEV -> ÖRG PERFORM	$\beta = .167^{**}$	Desteklendi

Not 1: STR CEV: Stratejik çeviklik, DİJİTAL D: Dijital Dönüşüm, ÖRG CEV: Örgütsel çeviklik, ÖRG PERFORM: Örgütsel Performans, β : Yol katsayısı (Standardize edilmiş beta değeri).

Not 2: * simgesi $p < .05$ anlamlılık düzeyini, ** simgesi $p < .01$ anlamlılık düzeyini, *** simgesi $p < .001$ anlamlılık düzeyini göstermektedir.

H₁: Stratejik çeviklik, dijital dönüşümü pozitif yönde etkilemektedir. Desteklendi.

H₂: Stratejik çeviklik, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir. Desteklendi.

H₃: Stratejik çeviklik, örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.
Desteklenmedi.

H₄: Dijital dönüşüm örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir. Desteklendi.

H₅: Dijital dönüşüm örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.
Desteklenmedi.

H₆: Örgütsel çeviklik örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir.
Desteklendi.

H₇: Stratejik çevikliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü vardır. Desteklendi.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı etkisi analiz edilmiştir. Öncelikle tüm ölçekler Amos Programında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktörlü stratejik çeviklik ölçeğinin 3 faktörde birleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 4 faktörlü örgütsel çeviklik ölçeğinde ise faktörler arası ayrışım geçerliliğinin sağlanamaması ve bazı ifadelerin çapraz yükleme eğilimlerinin olması nedeniyle örgütsel çeviklik ölçeğinin de tek faktörde birleştiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan örgütsel çeviklik ölçeği, mevcut literatürde genellikle dört ayrı boyutta yapılandırılmakta (hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik) ve bu boyutlar doğrultusunda analiz edilmektedir. Ancak bu çalışmanın özgün örnekleme alanı Türkiye’deki imalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerinden elde edilen veriler, bu dört boyutun tek bir faktör altında birleştiğini göstermiştir. Bu durum, yalnızca ölçümsel bir sapma değil, aynı zamanda çeviklik kavramının kültürel ve sektörel algısına dair önemli ipuçları sunmaktadır. Türk iş kültüründe hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik gibi bileşenler çoğunlukla tek bir davranışsal tutumla, “iş bitiricilik” şeklinde içselleştirilmekte ve bütüncül bir yetkinlik olarak algılanmaktadır. Kültürel algı dinamikleri, örgütsel çeviklik kavramının alt boyutlar yerine bir bütün olarak değerlendirilmesine yol açmış olabilir.

Bu bağlamda elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik kavramının yalnızca teorik değil, aynı zamanda pratikte nasıl algılandığına ve deneyimlendiğine dair yerel bir perspektif sunmaktadır. Araştırma bulgusu, uluslararası geçerliliği olan ölçeklerin yalnızca dilsel değil, aynı zamanda kavramsal ve bağlamsal düzeyde adapte edilmesinin gerekliliğini bir kez daha ortaya koymaktadır. Stratejik çevikliğin ve örgütsel çevikliğin ölçek maddelerinin farklı bir faktör yapısı sergilemesi, yalnızca istatistiksel bir sonuç değil, aynı zamanda Türkiye’deki KOBİ’lerin kendine özgü kültürel, ekonomik ve örgütsel yapısının bir yansımasıdır. Bu bulgular, yabancı bir ölçeği kullanırken kültürel adaptasyonun ve örneklem özelliklerinin de ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan tek faktörlü dijital dönüşüm ölçeğinde üç ifade çapraz yüklenme eğilimleri nedeniyle ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Tek faktörlü örgütsel performans ölçeğinin DFA sonuçları ise ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda

olduğunu ve ifadelerin çapraz yüklenme eğilimlerinin olmadığını göstermektedir.

Araştırmanın ölçüm modelleri ve yapısal modeller, ikinci nesil istatistiksel analiz yöntemi olan SmartPLS (4.1.1.2), kısmî en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilmiştir. Bu program normal dağılım varsayımını gerektirmediği ve küçük örneklem için 5000 ve daha fazla türev örneklem sayısı (bootstrapping) oluşturabilecek düzeyde çalıştığı için tercih edilmiştir. Ayrıca karmaşık modellerde seri aracılık analizlerinde ölçümlerin ve gizil yapıların kullanılmasında yapısal eşitlik modellemeleri daha sağlam ve güvenilir sonuçlar üretebilmektedir (Thoemmes ve Lemmer, 2019; Çelik, 2022). SmartPLS istatistik programı ile yapılan araştırmanın analizi Hair ve arkadaşları (2022)'nin da önerdiği şekliyle ilk olarak ölçüm modelinde kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik, güvenilirlikleri incelenmiş, değişkenler arası ayrışım geçerlilikleri kontrol edilmiştir ve sonrasında yapısal model test edilerek araştırma kapsamında öngörülen ilişkilerin hipotezlerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın ölçüm modelinin analiz bulgularına göre dijital dönüşüm ve stratejik çevikliğin alt faktörü olan teknolojik yetkinlik boyutu arasında ayrışım geçerliliğinin sağlanamaması sebebiyle stratejik çeviklik teknolojik yetkinlik modelden çıkarılmıştır. Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik kontrolü yapıldıktan sonra varyans artırıcı faktör (VIF), açıklanma oranı (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2); PLSpredict analiziyle de modelin örnek dışı tahmin gücü (Q^2) değerleri hesaplanmıştır. Yapısal modelde Hair ve arkadaşları (2022)'nin önerdiği şekliyle hipotez sayılarını azaltmak amacıyla stratejik çevikliğin örgütsel uyum ve inovasyon boyutları stratejik çeviklik yapısı altında ikinci düzey olarak modelde analiz edilmiştir.

Araştırma modelinin analiz bulgularına göre; Stratejik çeviklik, dijital dönüşümü ve örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemekte fakat örgüt performansını tek başına doğrudan pozitif yönde etkilememektedir. Dijital dönüşüm de örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilerken, örgüt performansını tek başına doğrudan etkilememektedir. Örgütsel çeviklik ise örgüt performansını pozitif yönde etkilemektedir. Analizin genel sonucu değerlendirildiğinde ise stratejik çevikliğin, örgüt performansı üzerindeki etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin seri aracı rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bulguların literatür ile karşılaştırması Tablo 5.1'de sunulmuştur.

Tablo 5.1. Bulguların Literatür Karşılaştırması

Hipotez	İlişki	Bulgular	İlgili Literatürler	Ana Bulgular
H1	Stratejik Çeviklik → Dijital Dönüşüm	Desteklendi.	Fachrunnisa ve diğerleri (2020); Bounfour ve diğerleri (2023); Rawashdeh ve diğerleri (2024);	Stratejik çeviklik (stratejik yönelimler), dijital dönüşüme yön verici rol üstlenmektedir.
H2	Stratejik Çeviklik → Örgütsel Çeviklik	Desteklendi.	Benzer hipotez içeren çalışmalara ulaşılamadı	Stratejik çevikliğin örgütsel çeviklik üzerinde etkili rolü vardır.
H3	Stratejik Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklenmedi.	Doz ve Kosonen (2008); Shin ve diğerleri(2015); Ogolla ve Senaji (2017); Uğurlu ve diğerleri (2019); Lyn Chan ve Muthuveloo (2021);	Literatürde pozitif etki yer alsa da, araştırmanın analiz bulguları bu hipotezi desteklememiştir.
H4	Dijital Dönüşüm → Örgütsel Çeviklik	Desteklendi.	Sambamurthy ve diğerleri (2003); Tallon ve diğerleri (2019); Özdemir (2023).	Dijitalleşme, çeviklik boyutlarını güçlendirir; literatürle yüksek düzeyde örtüşmektedir.
H5	Dijital Dönüşüm → Örgütsel Performans	Desteklenmedi.	Kurniawan ve diğerleri (2020), Akdemir ve Bilgin (2024)	Dijital yatırımların etkisi ancak çeviklikle entegre edildiğinde performansa yansımaktadır.
H6	Örgütsel Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklendi.	Cegarra-Navarro ve diğerleri (2016)	Çeviklik, performans bileşenleriyle doğrudan güçlü bağlantılar sunmaktadır.
H7	Stratejik Çeviklik → Dijital Dönüşüm→ Örgütsel Çeviklik → Örgütsel Performans	Desteklendi.	Benzer hipotez içeren çalışmalara ulaşılamadı	Stratejik çevikliğin, örgütsel performansa etkisi dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri aracılığıyla gerçekleşmiştir.

Bulguların sonucunda H1 hipotezinin desteklenmiş olması Rawashdeh ve diğerleri (2024); Bounfour ve diğerleri (2023); Fachrunnisa ve diğerleri (2020)'nın araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Bulgular Stratejik çevikliğin, dijital dönüşüme yön verici bir rol oynadığını göstermektedir.

H2 hipotezinin desteklenmiş olması stratejik çevikliğin ve örgütsel çevikliğin birbirlerinden farklı iki kavram olduğunu ortaya koymaktadır ve literatüre açıklık getirmektedir. Stratejik çevikliğin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Literatürde stratejik çevikliğin doğrudan performansa pozitif etkisi (Doz ve Kosonen, 2008; Lyn ve diğerleri, 2021; Shin ve diğerleri, 2015; Ogolla ve Senaji, 2017; Uğurlu ve diğerleri, 2019) tespit edilmesine karşın, araştırma bulgularına göre H3 hipotezi

desteklenmemiştir. Bu fark; sektörel, bölgesel ya da kaynak kısıtları gibi KOBİ'ye özgü sınırlılıklardan kaynaklanabilir.

H4 hipotezinin; dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisinin, desteklenmiş olması Özdemir (2023), Tallon ve diğerleri (2019) ve Sambamurthy ve diğerleri (2003) ile paralellik göstermektedir. Sonuç dijitalleşmenin çeviklik boyutlarını güçlendirdiği yönündeki yaygın bulgularla tutarlıdır.

Literatürde dijitalleşmenin örgütsel performansa etkisi belirlenmişken, bu araştırmanın bulgularına göre dijital dönüşümün örgüt performansına doğrudan etkisini test eden H5 hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuç dijital yatırımların ancak çeviklikle entegre edildiğinde performansa yansıdığını düşündürmektedir.

H6 hipotezinin desteklenmiş olması literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Örgütsel çevikliğin doğrudan örgütsel performansla güçlü bağlantılar oluşturduğunu göstermektedir.

Çalışmanın en kritik katkılarından biri olan H7 hipotezinin desteklenmiş olması; Stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik üzerinden dolaylı olarak örgütsel performansa etkisini ortaya koymaktadır. Analizin sonuçlarına göre stratejik çeviklik ile örgüt performansı arasındaki doğrudan etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin seri aracı etkisinden kaynaklanmaktadır.

Ayrıca bulgulara stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki toplam dolaylı etkisinin anlamlı çıkması da stratejik çevikliğin örgüt performansını, aracı değişkenler aracılığıyla anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır. Preacher ve Hayes (2008), tarafından ifade edildiği üzere; dolaylı etkinin anlamlılığı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklayan bir durumun varlığını doğrulamaktadır. Bu durum araştırma bulgularına göre yorumlanacak olursa stratejik çevikliğin dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliği etkilediği, dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin de birlikte örgütsel performansı etkilediği anlamına gelmektedir.

Bu araştırma, seri aracı etkilerin öne çıktığı, özellikle stratejik çeviklik ve dijital dönüşümün içsel süreçleri şekillendirdiği bir modeli desteklemektedir. Literatürde stratejik çevikliğin daha çok doğrudan örgüt performansına etkisi öne çıksa da bu araştırmanın

örneklemi olan imalat sektöründeki yöneticiler için bu etkiler sektörde daha dolaylı ve bağlamsal görünmektedir.

Araştırmada stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinin toplam etki katsayıları ve dolaylı etki katsayıları pozitif ve anlamlıyken, bu etkinin doğrudan etkisini temsil eden yol katsayısının negatif olması durumunu MacKinnon, Krull ve Lockwood (2000), bastırıcı/gizleyici aracılık etkisi olarak açıklamaktadırlar. Bastırıcı etkileri "bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin aracı değişkenler modele dahil edildiğinde güçlendiği veya yön değiştirdiği durumlar" olarak tanımlamaktadırlar. Bastırıcı veya gizleyici aracılık olarak adlandırılan bu durum araştırmada stratejik çeviklik ile örgüt performansı arasındaki ilişkinin gerçek doğasını ortaya çıkarmak için aracı değişkenler olan dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin kritik rol oynadığını göstermektedir.

Stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinin dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleşmesi, stratejik çevikliğin örgüt performansını artırması için belirli adımlardan geçmesi gerektiğini göstermektedir. Stratejik çevikliğin örgüt performansını etkileme süreci için çalışmanın bulgularına göre dijital dönüşümün başlangıç, örgütsel çevikliğin ise kilit rolü olduğu ifade edilebilir.

Araştırma evrenini temsil eden imalat sektöründeki firmaların stratejik olarak çevik olması, öncelikle onların dijital dönüşüm süreçlerini tetiklemekte veya hızlandırmaktadır. Yani, stratejik çeviklik dijitalleşmeye zemin hazırlayan temel bir öncül faktördür. Firma içerisinde gerçekleştirilen dijital dönüşüm, örgütün genel örgütsel çevikliğini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme sayesinde örgütler daha hızlı adapte olabilen, daha esnek ve değişime daha açık hale gelmektedir. Böylece örgütsel çeviklik de örgütün performansını doğrudan ve anlamlı bir şekilde artırmakta, dijitalleşmeyle kazanılan çeviklik somut iş sonuçlarına dönüşebilmektedir.

Araştırma bulgularına göre stratejik çevikliğin örgüt performansını etkileme mekanizması, dijital dönüşümle örgüt içinde teknolojik adaptasyonun sağlanması gerektiğini, örgütsel çeviklikle de kurumsal esneklik kapasitesini birlikte geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisi bu aracı mekanizmalar üzerinden realize olmaktadır. Diğer taraftan dijital dönüşümün, stratejik çevikliği örgütsel çevikliğe ve dolayısıyla örgüt performansına bağlayan kritik bir

kolaylaştırıcı ve güçlendirici faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, özellikle günümüzün hızla değişen iş ortamında dijitalleşmenin sadece bir araç olmanın ötesinde, çevik bir örgüt yapısı oluşturmadaki stratejik önemini vurgulamaktadır.

Stratejik çevikliğin doğası gereği fırsatları yakalamak adına hızlı kararlar alınması ve bu kararlara adaptasyon süreçleri başlangıçta yönetsel olarak pozitif bir etki gibi görünebilir ancak bu hızlı adaptasyon aynı zamanda yüksek maliyetler, artan riskler veya kaynakların verimsiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir. Örgütsel çevikliğin devreye girmesi, stratejik çevikliğin getirdiği riskleri veya verimsizlikleri azaltan, kaynakları daha etkin kullanan veya adaptasyonu daha yapılandırılmış hale getirebilir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik, stratejik çevikliğin potansiyel olumsuzluklarını tamponlayarak veya telafi ederek örgüt performansını pozitif yönde etkileyebilmektedir. Stratejik çevikliğin potansiyel negatif etkilerinin yönetilebilmesi ve örgüt performansına olumlu katkılarının üst seviyeye çıkarabilmesi için örgütler stratejik çevikliklerini artırırken, örgütsel çevikliklerini de aynı oranda geliştirmelidirler.

Bulgular, stratejik çevikliğin tek başına her zaman pozitif sonuçlar doğurmayabileceğini, aksine, örgütsel çeviklik gibi tamamlayıcı yetkinlikler olmadan bazı olumsuz sonuçları da tetikleyebileceğini göstermektedir. Araştırmanın bu detayı, yönetim literatürüne stratejik çeviklik ve örgüt performansı arasındaki karmaşık ilişki hakkında farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırmanın kuramsal ve ampirik düzeyde literatüre sağladığı önemli katkılardan ilki hem kavramsal hem de metodolojik olarak, stratejik çevikliğin ve örgütsel çevikliğin birbirlerinden farklı ancak birbiriyle ilişkili yapılar olduğunu kanıtlamasıdır. Bu bulgu, bu iki kavramın genellikle birbirinin yerine kullanılabildiği veya karıştırılabildiği mevcut literatürdeki belirsizliği gidermiş, kavramsal netliği artırmış ve gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmuştur. Bu araştırma ile stratejik çevikliğin, örgütün üst düzey yönetsel karar alma süreçlerindeki adaptasyon kabiliyetini; örgütsel çevikliğin ise daha çok operasyonel düzeydeki esneklik ve hız yeteneğini temsil ettiği ayrımı belirginleştirilmiştir ve araştırmanın özgün katkısını pekiştirmiştir.

İkinci önemli katkısı ise literatürde stratejik çeviklik, dijital dönüşüm, örgütsel çeviklik ve örgüt performansı arasındaki ilişkilerin parçalı olarak incelenmesine rağmen bu

araştırmada söz konusu değişkenler arasındaki ilişki bütünsel bir yaklaşımla seri aracılık mekanizması çatısı altında ampirik olarak test edilmiş ve desteklenmiş olmasıdır.

Analiz sonuçları, bir örgütün stratejik çeviklik düzeyinin artmasının, dijital dönüşüm süreçlerini etkilediğini; bu duruma bağlı olarak dijital dönüşümün ise, örgütün örgütsel çeviklik kapasitesini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Nihayetinde, hem dijital dönüşümün hem örgütsel çevikliğin birlikte örgütün genel performansını pozitif yönde ve anlamlı derecede etkilediği belirlenmiştir. Bu seri aracı etki, stratejik çeviklikten örgüt performansına giden karmaşık yolu daha net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu durum, stratejik çevikliğin örgüt performansı üzerindeki etkisinin dolaylı yollarla gerçekleştirdiğini yani dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin bu süreçteki kritik rolleri olduğunu açıkça göstermektedir.

Araştırma bulguları, hem teorik olarak çeviklik literatürüne önemli bir katkı sağlamakta hem de pratik düzeyde yöneticilere, günümüzün rekabetçi ortamında başarılı olmak için gerekli bir yol haritası önerisinde bulunmaktadır.

Araştırma bulguları stratejik çevikliğin örgütsel performansı artırmasında dijital dönüşüm ve örgütsel çevikliğin birbirini takip eden, seri aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu durumu, stratejik çevikliğin örgüt performansına etkisinde dijital dönüşümün ve örgütsel çevikliğin kritik faktörler olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, örgütün performansını artırmak amacıyla sadece üst düzey kararlar almakla kalmamalı, çevik stratejilerini geliştirmekle beraber dijital dönüşüm süreçlerini başlatmalı ve desteklemelidirler.

Ayrıca, dijital dönüşümün örgütün genel adaptasyon ve esneklik yeteneğini yani örgütsel çevikliğini nasıl artırdığına odaklanmalı ve bu kapasiteyi sürdürülebilir kılmak için çaba göstermelidirler. Araştırma sonuçları stratejik çeviklik, dijital dönüşüm ve örgütsel çeviklik arasındaki entegre ve sıralı ilişkinin örgütsel başarı için ne kadar kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik çeviklik, örgütün dijital dönüşüm için gerekli içsel hazırlığını ve kapasitesini belirleyerek dijital dönüşümün başarısını etkilemektedir. Başarılı bir dijital dönüşüm, örgütün bilgi işleme, karar alma ve operasyonel süreçlerini geliştirerek örgütsel

çevikliğini artırmaktadır. Artan örgütsel çeviklik ise, örgütün değişen pazar koşullarına daha iyi adapte olmasını, yeni fırsatları yakalamasını sağlamakta ve sonuç olarak örgütün performansını iyileştirmektedir.

Elde edilen bulgular, yöneticilere ve politika yapıcılara, örgüt performansını artırmak için sadece stratejik kararlar almakla kalmayıp, aynı zamanda kapsamlı bir dijital dönüşüm sürecinden geçerek örgütsel çevikliği artırmanın gerekliliğini göstermektedir. Bu bağlamda, stratejik çevikliğin geliştirilmesi, dijital altyapının güçlendirilmesi ve örgütsel çevikliği destekleyici yapıların oluşturulması için bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Yapılan araştırmada kesitsel zamanlı veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları yapıldığı dönem ile sınırlıdır. Fakat gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal zamanlı veri toplama yöntemi kullanılarak daha detaylı bulgulara ulaşılması söz konusu olabilir. Bu araştırma nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların nicel araştırma desenlerinin tasarlanmasıyla birlikte nitel araştırma desenleriyle de desteklenmesi çeviklik, dijital dönüşüm ve örgüt performansı arasındaki ilişkilere daha derin bir araştırma yaklaşımı sağlayacak bu alanda literatürü zenginleştirmesi söz konusu olabilecektir.

Bunların yanı sıra çeviklik, dijital dönüşüm ve örgüt performansı kavramlarını ölçmeye yönelik ölçekler geliştiren araştırmaların oluşması bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara önemli katkılar sağlayacaktır. Son olarak bu araştırmanın örneklem grubu imalat sektöründe görev alan; orta ve üst düzey yönetici kademesinden oluşmaktadır. Gelecekte yapılacak farklı çalışmalarda farklı sektörlerden veriler toplanarak sektörler arası karşılaştırma yapılarak stratejik çeviklik örgütsel performans ilişkisi analiz edilebilir. Ayrıca, liderlik tarzı, dijital kültür, dijital liderlik örgüt kültürü ve dış çevre dinamikleri gibi diğer potansiyel düzenleyici değişkenlerin bu ilişkiler üzerindeki etkileri de araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- ACM Agile. (2023). *Agile transformation*. <https://www.acmagile.com/agile-transformation> (Erişim tarihi: 24.11.2023).
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi* (Yayın No: 473). MPM Yayınları.
- Akkaya, B., ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185–206.
- Akdemir, A., ve Bilgin, C. (2024). Belediyelerde dijitalleşmenin örgütsel performans üzerine etkisi. *Örgütlerin Yönetimi Dergisi (ÖYD)*, 1(1), 47–62.
- AlKhawaldeh, S. M. A. (2024). The impact of strategic agility on organizational ambidexterity at Lafarge Cement Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11), 2112–2123. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i11/23456>
- Al-Hakim, Ü. A. Y., ve Hassan, S. (2011). The role of middle managers in knowledge management implementation to improve organizational performance in the Iraqi mobile telecommunication sector. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 948–965.
- AlTaweel, I. R., ve Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564.
- Alma Çallı, B., ve Çallı, Ü. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performances: An empirical investigation on SMEs. *Business and Management Studies: An International Journal (bmij)*, 9(2), 486–502.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., ve Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Altunoğlu, A. E., ve Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet Uygulamaları Yönetimi Dergisi (IUYD)*, 5(1), 21–

37.

- Aslan, A. (2023). Covid-19 risk algısı ve iş stresi arasındaki ilişkide iş güvencesizliği ve iş-yaşam kalitesinin seri çoklu aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 685–703. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1612>
- Bakan, İ., Sezer, B., ve Ceylan, K. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117–138.
- Ballı, A. (2022). Türkiye’de dijital dönüşüm ve girişimcilik. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(1), 251–279.
- Bang, V. V., ve Joshi, S. L. (2010). Market expansion strategy–performance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18, 57–75.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BarNir, A., Gallagher, J., ve Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: The case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18(6). [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00030-2)
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., ve Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bounfour, A., Housel, J. T., Silkey, T., ve Nonnis, A. (2023). Digital transformation and strategic agility during the COVID-19 crisis: The role of the intangible capital conversion. *Digital Transformation and Society*, 2(3), 257–275. <https://doi.org/10.1108/DTS-09-2022-0048>
- Brynjolfsson, E., ve McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton ve Company.
- Candan, A., Çankır, B., ve Şeker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (Organizational agility). *YBS Ansiklopedi*, 4(3). Erişim tarihi: 18 Ekim 2023, <https://ybsansiklopedi.com/cilt-4-sayi-3-eylul-2017/>

- Carton, A. R., ve Charles, H. W. (2006). Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research. *Edward Elgar Publishing*.
- Chan, J. I. L., ve Muthuveloo, R. (2021). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(8), 1726–1739.
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performances: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69, 1544–1549.
- 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.
- Chantias, S. (2017). Mastering digital transformation: The path of a financial services provider towards a digital transformation strategy. In Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS), Guimarães, Portugal.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458.
- Chearskul, P. (2010). *An empirical investigation of performance measurement system use and organizational performance* (Doctoral dissertation). Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.
- Cohn, M. (2006). *Agile estimating and planning*. Pearson Education.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., ve Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767–784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in firms: *An overview*.

Research Policy, 19(2), 185–192.

- Çelik, F. (2022). Davranışsal iletişim araştırmalarında aracılık testine genel bir bakış. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 392–410.
- Çetinkaya, F. F., ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 66–84.
- Dahlstrom, P., Desmet, D., ve Singer, M. (2017). The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention. Digital McKinsey Article. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-seven-decisions-that-matter-in-a-digital-transformation> (Erişim tarihi: 07.05.2024).
- Dahmardeh, N., ve Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178–184.
- Dalton, D. R., ve Kesner, I. F. (1985). Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 749–762.
- Deloitte. (2018). Digital enablement: Turning your transformation into a successful journey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-digital-enablement-turning-your-transformation-into-a-successful-journey.pdf> (Erişim tarihi: 27.03.2024).
- Deloitte. (2019). Digital transformation: A primer. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6287_path-to-growth/DI_path-to-growth.pdf (Erişim tarihi: 28.03.2024).
- Demirel, E. Ö., ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361–378.
- Develi, A. (2020). Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansı ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.

- Develi, A., ve Çavuş, M. F. (2024). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research*, 50(5), 577-596.
- Digital.ai. (2020). *The 14th annual State of Agile report*. <https://digital.ai/catalyst-blog/the-14th-annual-state-of-agile-report/> (Erişim tarihi: 14.12.2023).
- Dorner, K., ve Edelman, D. (2015). What ‘digital’ really means. Digital McKinsey Article. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/what-digital-really-means> (Erişim tarihi: 21.03.2024).
- Doz, Y., ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118.
- Doz, Y., ve Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. *Pearson Education*.
- Duncan, R. B. (1995). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327.
- Efe Yaman, E. G. (2024). *Stratejik esneklik ve çevre yanlısı işyeri davranışlarının finansal olmayan performans üzerine etkileri: Örgütsel görev ortamının düzenleyici rolü* (Doktora tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- El-Shishini, H. (2001). Integrating financial and non-financial performance measures: State of the art and research opportunities. The Management Accounting Research Group Conference, Aston Business School, Birmingham, 13–14 September, 1–24.
- Emhan, A., Cura, F., ve Zincirkıran, M. (2015). İş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 92–108.

- Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., Uzunbacak, H. H., ve Akçakanat, T. (2021). İşsel motivasyon ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki: İş becerikliliği ve akış deneyiminin seri aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 413–436. <https://doi.org/10.35408/comuybd.755959>
- Ertaş, G. (2022). Örgütsel ve stratejik çevikliğin doğası. In M. Ak (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (s. 571–605). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eryılmaz, M. (2020). *Örgütlerde dijitalizasyon ve ardılları üzerine bir tartışma*. In N. Rüzgar (Ed.), *İşletme Yönetimi* (s. 109–133). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eurostat, (2008). NACE Rev. 2: Statistical classification of economic activities. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/> (Erişim tarihi: 06.01.2025).
- Ezeokoli, F. O., Okolie, K. C., Okoye, P. U., ve Belonwu, C. C. (2016). Digital transformation in the Nigeria construction industry: *The professionals' view*. *World Journal of Computer Application and Technology*, 4(3), 23–30.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., ve Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformations: *The role of agile leadership and strategic flexibility*. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65–85.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., ve Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423.
- Giacosa, E., Culasso, F., ve Crocco, E. (2022). Customer agility in the modern automotive: How lead management shapes agile companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121362. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121362>
- Gibcus, P., ve Kemp, R. (2003). *Strategy and small firm performance*. Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

- Goldman, S. L., Nagel, R. N., ve Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer* (Vol. 8). Van Nostrand Reinhold.
- Gökçe, Y., ve Ünlüöner, K. (2023). Örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğin turizme yansımaları ile ilgili yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3096–3112.
- Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy*. Elsevier.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hair, J., ve Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Halim, H., Kesuma, T. M., ve Siregar, M. R. (2023). Digital transformation strategy to optimize company performance. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan (JAMBAK)*, 2(11), 189–200.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686.
- Hasırcı, I., ve Örüçü, E. (2024). Dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü: Bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1482–1505. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1383905>
- Henriette, E., Feki, M., ve Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. In

MCIS 33. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33> (Erişim tarihi: 15.04.2024)

- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R., ve Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 208–216. <https://doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0067>
- Henseler, J. (2010). On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. *Computational Statistics*, 25, 107–120.
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., ve Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations ve Production Management*, 21(1/2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- 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.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, I., ve Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W., ve Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343–355.
- Ismail, M. H., Khater, M., ve Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? *Cambridge Service Alliance*, 10, 1–35.
- Iswati, S., ve Anshori, M. (2007). The influence of intellectual capital on financial performance at insurance companies in Jakarta Stock Exchange (JSE). In *13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia (pp. 1393–1399).
- Ittner, D. C., ve Larcker, F. D. (2003). Coming up short on non-financial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- İmamoğlu, S. Z., Avsuz, A. A., ve Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerine etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 311–328.

- İmamoğlu, S. Z., İnce, H., ve 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.
- İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. In M. Sağır (Ed.), *Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular* (pp. 71–80). Eğitim Yayınevi.
- İpçioğlu, İ., ve Kahya, D. (2016). Bilgi yönetimi sürecinin örgütsel performansa etkisi ve otomotiv sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(25), 179–204.
- Kale, E., Aknar, A., ve Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., ve Zaimoğlu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: Organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Press Academia Procedia*, 3(1), 697–706.
- Kaptangil, K. (2023). Yeni evrende karanlık fabrikalar. In B. T. Kaplan (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları: Güncel ve Gelecek Odaklı Bağlam* (pp. 1–23). Eğitim Yayınevi.
- Karaaslanoglu, F. (2023). Dijital dönüşümün finansal performansa etkisi: BIST imalat sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi. <https://hdl.handle.net/11421/28247> (Erişim tarihi: 14.09.2024).
- Kasap, G. C., ve Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57–78.
- Kennerley, M., ve Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Operations ve Production Management*, 22(11), 1222–1245.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development: A comparative study. *Technovation*, 29(6), 408–422. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.003>

- Klein, M. (2020). Digital transformation in businesses and its drivers. *Journal of Business in the Digital Age*, 3(1), 24–35.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Koh, H. T. (2010). *Achieving high organizational performance: An examination of the importance of formulation-implementation balance, receptive culture and proactive capabilities* (Doctoral dissertation). The University of Adelaide, Business School, Australia.
- KPMG. (2021). *Dijitalleşme yolunda Türkiye Raporu*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2021/04/dijitallesme-yolunda-turkiye-raporu-2021.pdf> (Erişim tarihi: 01.05.2024).
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., ve Kosasih, W. (2020). The impact of balanced agile project management on firm performance: The mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 1–34.
- Lee, H., ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Liere-Netheler, K., Packmohr, S., ve Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 3926–3935).
- Lin, C. Y., ve Kuo, T. H. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management ve Data Systems*, 107(7), 1066–1083.
- Ludviga, I., ve Kalvina, A. (2024). Organizational agility during crisis: Do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229.
- Ly, B. (2023). The interplay of digital transformational leadership, organizational agility, and digital transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1–20.

- MacKinnon, D. P., Krull, J. L., ve Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science*, 1(2), 173–181.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., ve Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, 593–614.
- Malla, P. (2025). Analyzing the impact of agile methodologies on software quality and delivery speed: A comparative study. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 1207–1216. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0184>
- Maria, G., Florica, B., ve Cătălina, R. (2010). Modern instruments for measuring organizational performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 19(2), 951–956.
- Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93–110.
- Mishra, A. A., ve Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.001>
- Morakanyane, R., Grace, A. A., ve O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. In *Bled eConference: 21*. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Moseng, B., ve Bredrup, H. (1993). A methodology for industrial studies of productivity performance. *Production Planning ve Control*, 4(3), 198–206.
- Moreno, H. (2017). 5 steps to greater agility in your organization. *Forbes Insights*. <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/11/30/5-steps-to-greater-agility-in-your-organization/> (Erişim tarihi: 18.11.2023)
- MÜSİAD Araştırma Raporları. (2020). *Dijital dönüşümün iş süreçlerine etkileri*. https://musiad.org.tr/uploads/yayinlar/arastirma-raporlari/pdf/ags-global_musiad-dijital-donusumun-is-sureclerine-etkileri.pdf (Erişim tarihi: 21.09.2024)

- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., ve Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation ve digital business strategy in electronic commerce—the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1–8.
- Nadkarni, S., ve Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry dynamism. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243–270.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309.
- Narasimhan, R., Swink, M., ve Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440–457. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>
- Odunayo, A. O., ve Enduranca, A. (2020). Strategic agility and organizational performance of deposit money banks in Rivers State. *International Journal of Innovative Social Sciences and Humanities Research*, 8(3), 103–113.
- Oğan, E., ve Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282–1307.
- Ogolla, J. A., ve Senaji, T. A. (2017). Relationship Between Strategic Agility And Organization Performance. *Consulting Journals*. 2(3): 73-79. www.oasiseduconsulting.com
- Overby, E., Bharadwaj, A., ve Sambamurthy, V. (2005). A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options. In R. L. Baskerville, Ü. Mathiassen, J. Pries-Heje, ve J. I. DeGross (Eds.), *IFIP International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion* (pp. 295–312). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_19
- Özeroğlu, E., ve Koçyiğit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: Vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13–22.
- Özdemir, A. (2023). Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. Karabük Üniversitesi. <https://www.researchgate.net/publication/371314787> (Erişim tarihi: 10.11.2023)

- Öztürk, D. (2019). Örgütsel performans. In Y. Demir Uslu, Y. Hancıoğlu, G. Yeşilaydın, ve N. Oral Kara (Eds.), *Örgütsel Yaklaşımlar* (pp. 240–260). Nisan Kitabevi. ISBN: 978-605-9393-91-1
- Peker, A. A., Özdemir, Ş., Kerse, G., ve Arsu, T. (2016). Porter'in jenerik rekabet stratejileri ve performans ilişkisi: Aksaray ili organize sanayi bölgesi örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(5), 11–22.
- Pflaum, A., ve Schulz, E. (2018). Auf dem Weg zum digitalen Geschäftsmodell. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55(2), 234–251.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *Hospitality Management*, 18, 171–182.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- PwC Türkiye Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. (2020). *Dijital satın alma araştırması*.
<https://www.pwc.com.tr/dijitalsatinalmaarastirmasi-2020>
- Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., ve Ashaal, A. (2023). Toward digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. *Administrative Sciences*, 13(8), 185.
<https://doi.org/10.3390/admsci13080185>
- Ramadhanty, D. A., Putri, M. U., ve Asbari, M. (2023). The influence of total quality management on organizational performance on bank services. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(1), 15–20.
- Ramesh, G., ve Devadasan, S. R. (2007). Literature review on agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182–201.
- Rawashdeh, A., Abdallah, AB, Alfawaer, M., Al Dweiri, M. ve Al-Jaghbeer, F. (2024).

- The impact of strategic agility on environmental sustainability: The mediating role of digital transformation. *Sustainability*, 16 (3), 1338. <https://doi.org/10.3390/su16031338>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Rowley, J. (2011). Innovation for survival: From cooperation to collaboration. *Advances in Librarianship*, 34, 207–224. [https://doi.org/10.1108/S0065-2830\(2011\)0000034013](https://doi.org/10.1108/S0065-2830(2011)0000034013)
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., ve Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Sanchez, A. M., ve Pérez, M. P. (2001). Lean indicators and manufacturing strategies. *International Journal of Operations ve Production Management*, 21(11), 1433–1451.
- Sarkis, J. (2001). Benchmarking for agility. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 88–107.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., ve Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies. *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010.
- Schiuma, G., Schettini, E., ve Santarsiero, F. (2021). How wise companies drive digital transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>
- Schumacher, A., Sihm, W., ve Erol, S. (2016). Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes. In *Innovation and*

Sustainability International Scientific Conference, Bucharest, Romania.

- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393.
- Seo, D., ve La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136–139.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations ve Production Management*, 21(5–6), 772–794.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22.
- Sharifi, H., Barclay, I., Colqhoun, G., ve Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. *Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 857–869.
- Sharp, J. M., Irani, Z., ve Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 157.
- Shin, J., Mollah, M. A., ve Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 1–15.
<https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J., ve Schnackenberg, A. (2013). Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1–40.
- Shrout, P. E., ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental

- studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Soatay, H. (2022). Kümelerde işletme kaynaklarının ve ilişkisel kaynakların performansa etkisi: Eskişehir–Bilecik–Kütahya seramik iş kümesi örneği (Doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., ve Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of firms: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188.
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde çeviklik*. İksad Yayınevi. <https://iksadyayinevi.com/wp-content/uploads/2020/08/işletmelerde-çeviklik-1.pdf> (Erişim tarihi: 24.09.2023).
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: An information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology Management*, 9, 21–36.
- 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.
- Taşgıt, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T., ve Yavuz, A. (2023). Stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık rolü. *Sosyoekonomi*, 31(55), 297–320.
- Tatiana, D., ve Beleneşi, M. (2012). Financial performance versus non-financial performance: Case study at Antibiotice Trading Company IASI. *Economic Sciences*, 1, 904–909.
- Teece, D. J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D., Peteraf, M., ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational

- agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tek, N., ve Gümüş, Y. (2006). Finansal hizmetler sektöründe finansal olmayan performans ölçümlemesi: Japon bankaları örneği. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19, 1–27.
- Thoemmes, F., ve Lemmer, G. (2019). Mediation analysis revisited again. *Australasian Marketing Journal*, 27(1), 52–56. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.10.011>
- Tikkanen, J. (2014). *Dynamic capability influence on strategic agility: A case study in energy conservation industry* (Unpublished master's thesis). University of Oulu, Department of Management and International Business.
- Tokgöz, E. (2016). Çift yetenekli pazarlamanın sürdürülebilir rekabet avantajı yoluyla pazar ve finansal olmayan performans göstergeleri üzerindeki etkisi: Bilişim sektöründe bir araştırma (Doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Toni, A., ve Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems: Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations ve Production Management*, 21(2), 47.
- Tseng, S. M., ve Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(29), 158–179.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerin örgütsel performansına etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim–örgütsel performans ilişkisinde kişi–örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16–30.
- TUBİSAD. (2021). *Türkiye'nin dijital dönüşüm endeksi*. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad-2021-dde-raporu.pdf>
- TÜBİTAK TÜSSİDE. (2024). *DDX Dijital Dönüşüm Değerlendirme Modeli*. <https://ddx.tubitak.gov.tr/> (Erişim tarihi: 14.06.2025).
- TÜİK. Türkiye İstatistik Kurumu (2023). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim*

- İstatistikleri*, 2022. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438> (Erişim tarihi: 06.01.2025).
- T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) 2022. *Türkiye’de KOBİ’lerin Dış Ticaretteki Yeri*. Erişim adresi: <https://webdosya.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Kurumsal/Raporlar/2024/> (Erişim tarihi: 06.01.2025).
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., ve Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93–106.
- Ürü, F. O., ve Ünsal, A. A. (2022). KOBİ’lerde örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, stratejik çeviklik ve çevresel olumsuzluk arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3238–3258.
- Verhoef, P. C., ve Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketin.*, 36(3), 341–349.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>
- Verina, N., ve Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. In *International Scientific Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*.
- Weber, Y., ve Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12.
- Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. In *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, 2, 1197–1206.
- Wit, B., ve Meyer, R. (1994). *Strategy: Process, content, context*. West Publishing Company.
- Yang, Ü. R., Huang, C. F., ve Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40–53.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.
- Yenice Kanık, E., ve Cesur, S. (2024). Şehir kimliği üzerinde ilçe memnuniyeti, ilçeye bağlanma ve şehre bağlanmanın seri çoklu aracılık etkisi modeli: İstanbul örneği. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 75–97. <https://doi.org/10.21733/ibad.1354524>
- Yıldırım, Y. (2022). Örgütsel çeviklik. In B. Üzüm (Ed.), *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış* (pp. 67–75). Eğitim Yayınevi.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, H., Ding, H., ve Xiao, J. (2023). How organizational agility promotes digital transformation: An empirical study. *Sustainability*, 15(14), 11304.
- Zhang, Z., ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations ve Production Management*, 20(4), 496–512.
- Zhao, X., Li, X., Li, Y., ve Wang, Z. (2024). The impact of digital transformation on firm performance. *Industrial Management ve Data Systems*, 124(8), 2567–2587.
- Zitkiene, R., ve Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Bu araştırma, Ülkü Tutar tarafından doktora tezi için yürütülmektedir. Çalışma kapsamında size yöneltilen sorular, sadece sizin kişisel düşüncelerinizi öğrenmek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel araştırmada kullanılacak ve tamamen gizli tutulacaktır. Çalışma kapsamında size sorulacak sorular ortalama onbeş dakikanızı alacaktır. Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Doktora Tez Danışmanı:

Doktora Öğrencisi:

Doç Dr. Musa Said DÖVEN

Öğr. Gör. Ülkü Tutar

ŞİRKETİNİZİN SEKTÖRÜ:.....

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ		KATILIM DERECEŚİ						
	İFADELER <i>Lütfen size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir							
2	Firmanın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir							
3	Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinliklerde iyileştirmeler yapılır							
4	Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir							
5	Firmamızın yeniÜiderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır							
6	Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.							
7	Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgidен yararlanmaya yöneliktir.							
8	Firmamız, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.							
9	Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur							
10	Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydasların işbirliğinden yararlanır.							

11	Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.								
12	Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.								
STRATEJİK ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ		KATILIM DERECESESİ							
İFADELER <i>Lütfen size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Teknoloji Yeteneği (TY)									
1	Firmamız rakiplerine kıyasla daha yüksek teknoloji odaklı üretim sistemleri kullanır.								
2	Firmamız üretim planlama, üretim kontrol uygulamalarında bilgisayar tabanlı sistemler kullanır.								
3	Firmamız üretim süreç ve yöntemlerini geliştirmeye yönelik bilgi sistemlerine ve teknolojilere yatırım yapar.								
İşbirlikçi İnovasyon (İİ)									
4	Firmamız ürüngeliştirirken müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır.								
5	Firmamız tüm departmanlar arasında işbirliğini destekler ve teşvik eder.								
6	Firmamız müşterilerle işbirliği yaparak süreç geliştirir.								
Örgütsel Öğrenme (ÖÖ)									
7	Firmamız çalışanlar arası iletişim, işbirliği ve paylaşımı arttıracak uygun çalışma ortamını yaratır.								
8	Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder.								
9	Firmamız müşteri ilişkilerini geliştirmek adına çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verir.								
10	Firmamız iş çevresine uyum sağlamak adına bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekler.								
İçsel Uyum (İU)									
11	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini (büyüme, küçülme vs.) arasında iyi bir uyum sağlar.								
12	Firmamızın günlük faaliyetleri departmanların stratejileriyle uyumludur.								
13	Firmamızın hedeflediği stratejiler ve amaçlar ortaya çıkan sonuçlarla uyumludur.								
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ		KATILIM DERECESESİ							
İFADELER <i>Lütfen size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Yetkinlik (Y)									

1	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.								
2	İşletmemiz çağın gereklerine uygun 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	İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.								
8	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.								
Esneklik (E)									
9	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.								
10	İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.								
11	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.								
Cevap Verme (CV)									
12	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.								
13	İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişimlere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.								
14	İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği rakiplerinden yüksektir.								
Hız (H)									
15	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.								
16	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.								
17	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.								
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ		KATILIM DERECEŚİ							
İFADELER <i>Lütfen size en uygun gelen ifadeyi çarpı işareti (X) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Önemli rakiplerle karşılaştırıldığında şirketimiz daha başarılı.								
2	Önemli rakiplerle karşılaştırıldığında şirketimizin pazar payı daha fazladır.								
3	Önemli rakiplerle karşılaştırıldığında şirketimiz daha hızlı büyüyor.								
4	Önemli rakiplerle karşılaştırıldığında şirketimiz daha kârlıdır.								
5	Başlıca rakiplerle karşılaştırıldığında şirketimiz daha yenilikçidir.								

Kişisel ve Mesleki Bilgiler

- 1) **Cinsiyetiniz** ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2) **Yaşınız** ☐ 29 ve altı ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59 ☐ 60 ve +
- 3) **Eğitim Durumunuz** ☐ Üniversite ☐ Y.L. ☐ Doktora ☐ Diğer:
- 4) **Yöneticilik Statünüz** ☐ Üst Düzey ☐ Orta Düzey ☐ Diğer:
- 5) **Kaç Yıldır Yöneticilik Yapmaktasınız ?** ☐ 5 yıldan az ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15 ve +
- 6) **Kaç Yıldır İş hayatındasınız?** ☐ 5 yıldan az ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21ve+
- 7) **Kaç Farklı Kurumda Yöneticilik Yaptınız ?** ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve +

EK 2.ARAŞTIRMANIN ETİK KURUL ONAYI

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
16.04.2024	07	01-35

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 07.13- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 21.03.2024 tarih ve 414348 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Doktora Tezi
BAŞLIK	İşletmelerde Dijital Dönüşümün Örgütsel Performansa Etkisinde; Stratejik ve Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ ÇALIŞMANIN YAZARI	Doç. Dr. Musa Said DÖVEN Ülkü TUTAR (İşletme Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)