

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.984033>**Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi\***Beyza Erdem Balcı<sup>1</sup>, Elif Özge Erbay<sup>2</sup><sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın University, İstanbul, Türkiye / beyzabalcı@stu.aydin.edu.tr.<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / eliferbay@aydin.edu.tr.

**Özet:** Bu araştırmanın temel amacı dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi perakende sektörü çalışanları bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda kolayda örnekleme yöntemi ile 407 kişiden veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel çeviklik ile aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Literatüre bakıldığında liderlik kavramına dair pek çok çalışmaya rastlanmakta, örgütsel çeviklik faaliyetlerine ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sürekli değişen iş dünyasında örgütlerin ihtiyacı olan çevik yaklaşımın gerçekleştirilmesi için dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve buradan hareketle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile çevik bir yapıya geçmeyi planlayan örgütlere de yapılanma süreçlerine dair önerilerle katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

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

**JEL Sınıflandırması:** D23, L20, J24, M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3373-6634 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0001-7927-0596

**Başvuru Tarihi:** 18.08.2021

**Kabul Tarihi:** 20.09.2021

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

**The Impact of Transformational Leadership on Organizational Agility**Beyza Erdem Balcı<sup>1</sup>, Elif Özge Erbay<sup>2</sup><sup>1</sup> Master's Students, İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey / beyzabalcı@stu.aydin.edu.tr.<sup>2</sup> Asst. Prof., İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey / eliferbay@aydin.edu.tr.

**Abstract:** The main purpose of this research is to examine the relationship between transformational leadership and organizational agility in the context of retail employees. For this purpose, data were collected from 407 individuals using a convenient sampling method. As a result of the analysis, it was found that there is a positive relationship between transformational leadership behavior and organizational agility. During the literature review, it was found that there are studies on the concept of leadership, while the studies on organizational agility are quite limited. In this context, agile approach required by the organizations in the ever-changing business world, it is believed that transformational leadership characteristics can help these organizations and this study will contribute to the literature. In this context, it is believed that this study, which also provides suggestions on how to structure processes, can contribute to the organizations that are planning to transition to an agile structure.

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

**JEL Classification:** D23, L20, J24, M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3373-6634 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0001-7927-0596

**Received Date:** 18.08.2021

**Accepted Date:** 20.09.2021

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

\* Bu makale, birinci yazarın "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Liderlik, çeşitli disiplinlerde yürütülen pek çok araştırmada araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir Stogdill'in (1974) vurguladığı gibi liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar çok farklı tanımları mevcuttur (Northouse, 2013). Moore 1927 yılında yapılan liderlik konulu bir konferansta liderlik tanımını, "liderin saygı, itaat, iş birliği ve sadakat konularında yönlendirme ve harekete geçme isteğini etkileme yeteneği" olarak yapmıştır (Moore,1927). Yaygın bir tanımla liderlik, diğerlerini ortak bir amaca doğru etkileyebilen kişilerin davranışı olarak tasvir edilmiştir (Seeman, 1960). Pearce ve Conger (2002) liderliği takipçileri ile aralarındaki karşılıklı etki olarak tanımlar. Liderliğin takipçileri ile liderin arasında kurduğu bir ilişki olduğu ifadesine de rastlanmaktadır (Kouzes, 2007). Schein (1992) liderliği çalışanların değişime yönelik tutumlarını, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek belirlenmiş hedefe ulaşmada organize olarak ilerleyebilme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, liderlerin planladığı gerçek değişimi beraberinde getirir (Burns, 1978). Literatürde değişimle ilgili birçok liderlik stili ilişkilendirilmiştir, ancak değişimi en çok etkileyen liderlik stiline dönüştürücü liderlik olduğu belirtilmektedir (Tang, 2019). Dönüştürücü liderlik, bireysel ve sosyal sistemlerde değişime neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider, gerekli değişimi tanımlamak için astlarla birlikte çalışır, değişime rehberlik etmek için ilham verir ve bir vizyon yaratır (Tang, 2019). Dönüştürücü lider, örgütün olgunluğa ulaşmasını, hedef belirlemesini sağlayarak; operasyon verimliliğini ve üretkenliği artırmasına yardımcı olacak uygulamaları kurar ve standartlaştırır (Hussain vd., 2017). Bir örgütün değişim sürecinde ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve sonrasında daha da geliştirilmiş hali Burns tarafından 1978 yılında tanıtılmıştır. Burns (1978) dönüştürücü liderliği, liderlerin ve astlarının birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükselttiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Daha sonra Bernard M. Bass tarafından dönüştürücü liderlik kavramını daha da geliştirilmiştir (Tang, 2019). Bass'ın dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderden ziyade takipçilerin ihtiyaçlarına önem vermek yer almaktadır. Ayrıca Bass dönüştürücü liderlik kavramında duygusal ögelere ve karizmanın kaynaklarına daha fazla dikkat çekmiş, dönüştürücü liderlikte karizmanın gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını ileri sürerek önceki çalışmaları genişletmiştir (Yammarino, 1995). Bass ve Avolio (1993) şu üç özelliğe sahip dönüştürücü liderin takipçileri tarafından beklenenden daha fazlasını yapmaları konusunda motive ettiğini belirtmiştir:

- 1) belirlenmiş ve ideal amaçlarla ilişkili takipçilerin bilinç düzeyini artırmak,
- 2) takipçilerin kendi öz menfaatlerinin ötesine geçerek örgüt ve ekibin faydasını düşünmek,
- 3) takipçileri daha yüksek seviye ihtiyaçları ve gereksinimleri irdelemeye teşvik etmek (Northouse, 2013).

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

mesleklerde bir gereklilik olmakla birlikte iş dünyasının her alanında hayati ve stratejik bir rol oynamaktadır. Çeviklik, değişikliklere hızlı adaptasyonu kolaylaştırır (Unhelkar, 2013).

2000'lerin başında, çeviklik kavramı, "hızla değişen koşulları öngörme ve bunlara yanıt verme" ve "karmaşık, birbirine bağlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetme" yeteneği anlamına gelecek şekilde genişlemiştir. Hızla artan karmaşıklık ve küresel ekonomideki değişim hızı, hizmet firmaları, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere tüm organizasyonların ve bunların içindeki ekiplerin daha yüksek düzeyde çeviklik geliştirmesini zorunlu kılmıştır (Changewise, 2019).

Genel olarak çeviklik, belirsizliğin olduğu durumlarda ve yerlerde örgütlerin büyüebilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için hayatta kalma yöntemidir. Örgütler değişimi yakalamak ve çok daha önemlisi yeniliklere öncü olmak için organizasyon yapısını çevik yapılara dönüştürmelidirler (Candan vd., 2017). Bu dönüşüm sürecinde örgüt liderinin liderlik tutumları büyük önem taşımaktadır. Liderlerin örgüt içindeki yapılanmada çalışan davranışlarından örgütün içinde bulunduğu konuma kadar tüm değişkenlere büyük tesirinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, son yıllarda araştırma konusu olan ve en çok dikkat çeken liderlik tutumlarının başında gelmektedir.

Dönüştürücü liderlerin birincil amacı, organizasyonun mevcut yapısını değiştirmek ve hem bireyler hem de bütün olarak organizasyon için farklı fırsatlar içeren yeni bir vizyona inanmaları için çalışanlara ilham vermektir (Tucker vd., 2004). Günümüz dünyasında liderin rolü değişmiştir. Otokratik ve otoriter liderler hala var olsalar da, artık örnek model olarak alınmamaktadır. Liderlerden, takipçilerini dinlemeleri, onların ihtiyaçlarına ve endişelerine yanıt vermeleri ve onları karar alma sürecine dahil etmeleri beklenmektedir. Mentorluk, koçluk, yetkilendirme, geliştirme, destekleme ve özen gösterme sadece beklenen lider davranışları değil, aynı zamanda günümüzün etkili lideri için de gerekli davranışlardır (Bass ve Riggio, 2006). Dolayısıyla bu çalışmada, çevik yapıya geçmede dönüştürücü lider davranışlarının etkileri incelenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Dönüştürücü Liderlik

Liderler hakkında çok şey bilinip, liderlik hakkında çok az şey bilinmektedir. Liderlik, yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olgulardan biridir (Burns, 1978). İlk liderlik çalışması Kurt Lewin önderliğinde, Ronald Lippitt ve Ralph K. White araştırmacılarının da desteğiyle 1938'de Iowa Üniversitesi'nde yürütülmüştür. Lewin, bilişsel kuramcılar arasında önemli bir yere sahiptir ve grup dinamikleri çalışmalarının duayeni olarak bilinmektedir (Billig, 2014). Freud (1921), en etkili liderlerin bir fikre büyük inançlarının olduğunu ve bunu öncelikle insanların duygularına hitap edecek şekilde ifade edebildiklerini vurgulamıştır. Katz ve Kahn (1965) liderliği, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak uyumun ötesinde, daha etkili bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Mumford (1986), liderliği bazı önemli durumlar için ne tür bir aksiyon alınacağına dair isteğe bağlı bir davranış biçimi olarak tanımlar (Yukl 2013). Jacobs ve Jaques (1990), liderliğin yapılması gerekenler hakkında bilgi alışverişi içerdiğini belirtmiştir. Liderlik, çaba sarf edilmiş durumsal bir baskının ötesinde sosyal etkiyi yansıtan faaliyetleri ifade eder (Yukl, 2013).

Liderin rolü çok yönlüdür, çünkü kişi başkalarını ikna edebilmeli, karar verebilmeli, çatışmaları çözebilmeli ve kendini etkili bir şekilde düzenlemelidir (Ciulla, 2008). Bu ihtiyaçlar liderliğin farklı özelliklerine de ihtiyacı doğurmuş ve bu ihtiyaç liderlik modeli çalışmalarına yön vermiştir. Max Weber'in karizmatik liderlik teorisini baz

olarak lider ve yönetici arasındaki farkları sergileyen çalışması ile siyaset bilimcisi James McGregor Burns dönüştürücü liderlik kavramını, kavramı ilk kez 1973 yılında ortaya atan J.V.Downtown sonrasında daha da bilinir kılmıştır (Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2001). 1990'lı yıllardan itibaren örgütler için zorluğun dönüşümsel değişim gerçekleştirme süreci içerisinde çalışan motivasyonu ve bağlılığın da gerekliliği ve bunların nasıl yapılacağı sorusu, dönüştürücü liderlik kavramının evrimini inceleyen Conger (1999) tarafından da ele alınmıştır.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin tam potansiyelini geliştirmek için çalışırlar ve sadece güçlü yönlerini ortaya çıkarırlar, liderlik gelişimini hızlandırmanın daha odaklı bir yoludur (Avolio, 2005).

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

## 2.2. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik son yıllarda önem kazanarak şirketlerin hayatta kalabilmeleri konusunda büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda üretim alanında kullanılmaya başlanmış ve sonraki yıllarda diğer alanlarda da kendini göstermiştir (Huang, 1999). Örgütsel çeviklik kavramı en genel haliyle kolay ve hızlı hareket etme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Breu vd., 2001). Çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki fırsat, tehdit veya her ikisinin birleşimi olan değişiklikleri görebilme, sezinleme ve odaklı bir şekilde süreç ve stratejilerini yeniden düzenlemeye geçerek duruma hızlı cevap verebilme becerisidir (Gangurly vd., 2009).

Çevik bir örgüt, rutin bir mesele olarak değişimle ilgilenmektedir (Goldman vd., 1994). Çeviklik beklenmeyen durumlar karşısında örgütün sistemlerini, teknolojisini, tesislerini ve personelini yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile sağlanan adaptasyon yeteneğidir. Bir durumdan başka bir duruma geçişten öte, toplamda bir değişiklik ve işbirliğini kapsamaktadır (Arslan, 2007). Örgütsel çeviklik kavramı, temelde değişimlere reaksiyon verebilen çevik üretimle, değişimleri fırsata çevirebilme şeklinde ifade edilmektedir (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010). Örgütsel çeviklik, örgütün performans kaynaklarının avantajlarını kullanarak değişikliklere hızlı, etkin ve sürekli bir şekilde uyum sağlayabilme potansiyeli ve adapte olma yeteneğidir (Olbert vd., 2017).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından bazı görüş ayrılıkları olsa da genel anlamda örgütsel çevikliğin yetenekleri dört boyut olarak kabul görülmektedir. Kavramın modellenmesi ve ölçümü çalışmalarına ilk olarak 1999 yılında Sharifi ve Zhang başlamışlardır (Akkaya ve Tabak, 2018). Ardından, diğer araştırmacılar (Crocitto ve Youssef, 2003; Lin vd., 2006; Mohammad vd., 2015; Nejatian vd., 2013; Sharifi vd., 2001; Sharifi ve Zhang,

2001) örgütsel çevikliğin şirketler tarafından etkin hale getirilebilmesi için cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere dört temel yeteneğin gerekliliğini belirtmişlerdir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik yetkinlikleri sürdürülebilirliğinin yanı sıra, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri, karlılık durumlarını arttırabilmelerine de katkı sağlamaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisinin olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu çalışmada tarama modellerinden olan, nedensel tarama modeli kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında öne sürülen araştırma hipotezi şöyledir:

*H<sub>1</sub>: Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.*

#### 3.1. Evren ve Örneklem

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

Araştırmaya dâhil olan çalışanların 198'i kadın ve 209'u erkektir. Çalışanların, %9,6'sının 30 yaş ve altı, %15,5'inin 31-35 yaşlarında, %21,1'inin 36-40 yaşlarında ve %53,8'inin 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. %14,7'sinin lise, %11,3'ünün ön lisans, %44,5'inin lisans ve %29,5'i lisansüstü (yüksek lisans/ doktora) mezundur. 166 katılımcı 5 yıl ve daha az süredir, 89 katılımcı 6-10 yıl arası, 62 katılımcı 11-15 yıl arası ve 90 katılımcı ise 15 yıl ve daha uzun süredir çalıştıklarını belirtmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci anket katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, şu anda çalıştıkları işyerindeki toplam süre ile şu anda çalıştıkları yöneticisi ile çalışma süresi ve pozisyonlarına ait sorulara verdikleri bilgilerinden oluşan 6 maddelik bir bilgi formudur. İkinci bölümde Dönmez (2014) tarafından geliştirilen güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .98$  olarak tespit edilen 4 alt boyuttan ("ilham verici motivasyon", "düşünsel uyarım", "bireyselleştirilmiş önem" ve "babacanlık") ve 26 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Stili Ölçeğidir. Üçüncü bölümde ise Zhang ve Sharifi (2000) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından da Türkçeye uyarlanan ve güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .92$  olarak tespit edilmiş Örgütsel Çeviklik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek "yetkinlik", "esneklik", "cevap verme" ve "hız" olmak üzere 4 alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Değişkenlere Yönelik Bulgular

#### 4.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 1); veriler +2 ile -2 arasında değiştiğinden (Kline, 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach Alpha değerinin ( $\alpha = .98$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .93

ile .98 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Dair Bulgular**

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b>					<b>0.98</b>
İlham Verici Motivasyon	3.60±1.09	1-5 (4)	-0.650	-0.376	<b>0.93</b>
Düşünsel Uyarım	3.61±1.08	1-5 (3.86)	-0.680	0.320	<b>0.95</b>
Bireyselleştirilmiş Önem	3.62±1	1-5 (3.71)	-0.562	-0.314	<b>0.93</b>
Babacanlık	3.70±1.06	1-5 (3.86)	-0.718	-0.151	<b>0.94</b>

#### 4.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Çalışma kapsamında kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO=.951). Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 2); veriler +2 ile -2 arasında değiştiğinden (Kline, 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach alpha değerinin ( $\alpha=.96$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .84 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Dair Bulgular**

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Örgütsel Çeviklik Ölçeği</b>					<b>0.96</b>
Cevap Verme	3.83±0.95	1-5 (4)	-0.560	-0.276	<b>0.88</b>
Hız	3.77±0.94	1-5 (4)	-0.646	0.211	<b>0.90</b>
Esneklik	3.70±1	1-5 (4)	-0.603	-0.074	<b>0.84</b>
Yetkinlik	3.84±0.81	1.38-5 (3.88)	-0.446	-0.325	<b>0.90</b>

#### 4.2. Hipotez Testleri

Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine yordayıcı etkisinin test edilmesi öncesinde, regresyon analizi ön koşulu olarak değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Bkz. Tablo 3). Buna göre; örgütsel çeviklik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.745$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik alt boyutları ile aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise; ilham verici motivasyon ile pozitif yönlü ( $r=0.692$ ;  $p<0.01$ ); düşünsel uyarım ile pozitif yönlü ( $r=0.652$ ;  $p<0.01$ ) ve bireyselleştirilmiş önem ile de yine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0.678$ ;  $p<0.01$ ). Ayrıca, örgütsel çeviklik ile dönüştürücü liderliğin babacanlık boyutunun da pozitif yönlü ilişkili olduğu ( $r=0.648$ ,  $p<0.01$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Ölçek Alt Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.Örgütsel Çeviklik</b>	0.875**	0.816**	0.789**	0.890**	0.745**	0.692**	0.652**	0.678**	0.648**
2.Cevap verme	1	0.804**	0.772**	0.820**	0.644**	0.594**	0.556**	0.596**	0.569**
3.Hız		1	0.675**	0.728**	0.592**	0.510**	0.507**	0.540**	0.500**

4.Esneklik	1	0.752**	0.606**	0.533**	0.522**	0.553**	0.540**
5.Yetkinlik		1	0.672**	0.607**	0.566**	0.602**	0.568
<b>6.Dönüştürücü Liderlik</b>			1	0.889**	0.901**	0.903**	0.888**
7.İlham verici motivasyon				1	0.910**	0.923**	0.878**
8.Düşünsel uyarım					1	0.928**	0.907**
9.Bireyselleştirilmiş önem						1	0.897**
10. Babacanlık							1

Araştırma kapsamında öne sürülen “Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır” hipotezinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizinde; bağımsız değişken olarak ele alınan “dönüştürücü liderliğin” bağımlı değişken olarak ele alınan “örgütsel çeviklik” üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bulunmuştur ( $B=0.614$ ,  $p<0.01$ ; Adjusted  $R^2$ : 0.502) (Bkz. Tablo 4). Başka bir ifade ile, dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi**

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	1.498	0.114	13.177	0.001**
Dönüştürücü Liderlik	0.614	0.030	20.259	0.001**

\*\* $p<0,01$

Dönüştürücü liderliğin hangi alt boyutunun örgütsel çevikliğe dair algıyı daha fazla açıkladığını görmek için hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır (Bkz. Tablo 5). Buna göre; ilham verici motivasyon alt boyutunun örgütsel çevikliğin %57'sini açıklayarak, diğer alt boyutlardan daha fazla açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisi – Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	0.752 <sup>a</sup>	0.566	0.565	0.54888
2	0.782 <sup>b</sup>	0.611	0.609	0.52004
3	0.783 <sup>c</sup>	0.614	0.611	0.51909
4	0.792 <sup>d</sup>	0.628	0.624	0.51006

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

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

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

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

f. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin çevik bir yapıya sahip olmaları son zamanlarda kurumların kazanması gereken en önemli özelliklerdendir. Günümüzün hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu ortamında, örgütlerin çevik olmaları, belirli özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Örgütlerin çevik yapıya geçişlerinde ve bu yapıyı sürdürülebilir kılmayı amaçlayan süreçlerin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler çok büyük bir öneme sahiptir. Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık gibi özellikleri örgütlerin çeviklik yapısında etkili bir rol oynamaktadır. Kısmen yeni bir kavramsal model olmasına rağmen dönüştürücü liderlik kavramını erken liderlik kavramı düşüncelerinden ve modellerinden ayırmaktadır. Bass (1990), dönüştürücü liderlik modelinin değişim süreçlerinde liderlik kavramını tanımlayan bütünü en büyük parçasını oluşturduğunu ifade etmektedir (Humphreys ve Einstein, 2003).

Bu çalışmanın temel odak noktası, hızlı değişen çalışma koşullarına uyumlaşabilmek için örgütlerin çevik olabilmesi adına cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik yeteneklerine sahip olmada dönüştürücü liderin rolünün etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik modelinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik alt boyutlarından; cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderliğin etkisinin, belirsizlik zamanlarında başarılı olmak için ilham almak ve yetkilendirilmek isteyen ekip çalışanlarına sağladığı motivasyon ve ekibin gelişimine verdiği önemden kaynaklandığını savunmuşlardır. Bu bağlamda, dönüştürücü lider özelliklerine sahip bir yönetici ile çalışan ekip üyeleri ise aldığı yetki, ilham ve kurduğu ilişki ile daha hızlı, daha esnek, daha yetkin ve sosyal ve çevresel konulara, koşullara cevap verebilen bir tutum sergileyebildikleri düşünülmektedir.

Araştırmamızın bu sonucunu destekleyen ulusal ve uluslararası çalışmalar mevcuttur. Akkaya ve Tabak (2020) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği pozitif etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca Akkaya (2020) liderlik tarzlarının gözden geçirildiği çalışmada dönüştürücü liderlik tarzının örgütlerin dinamik yeteneklerini dolaylı veya doğrudan etkileyerek artırabileceği sonucuna varmıştır. Ahmadyan ve Azizi (2020) örgütsel çeviklik üzerine dönüştürücü liderliğin olumlu ve anlamlı bir sonucu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada dönüştürücü liderlik yetkinliklerinden hangisinin çalışanların örgütsel çevikliğe dair daha fazla açıklayıcı olduğunu görmek üzere de araştırmalar yapılmıştır. Bu analizler sonucunda özellikle ilham verici motivasyon yetkinliğinin, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarını daha fazla yordadığı görülmüştür. Benzer sonuca Veiseh vd. (2014)'nin enerji sektörü kapsamında yaptığı çalışmada da rastlanmıştır. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, hedeflenen gelecek duruma dair bir vizyon sağladığına, ortak hedefleri açıkça iletmesine ve takım ruhu, coşku ve iyimserlik yoluyla takipçilere ilham verdiğine vurgu yapmaktadır. İlham verici motivasyonun yapısı, örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi ile oldukça ilişkilidir. Çeviklik organizasyonlardaki liderler, gelecekteki başarı için ortak bir vizyon oluşturmalı ve beraberinde takipçileri bu vizyona ulaşılması için çalışmaya motive etmelidir (Nahmias ve Perkins, 2012). Bu, ortak bir vizyon oluşturan ve gelecekteki başarı vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini çok çalışmaya teşvik eden dönüştürücü lider davranışlarının ilham verici motivasyon yapısı ile ilgilidir (Bass ve Riggio, 2006).

Gelecek ile ilgili vizyon sahibi olan dönüştürücü liderlerle çalışan örgütler, sürekli ve hızla değişen koşullar altında ürün ve hizmetlerinde rekabete göre geri veya atıl kalma ile karlılıklarında azalma risklerini ortadan



kaldırırılar. Örgütlerin geleceği için kendilerine sormaları gereken en önemli soru geleneksel yönetim anlayışlarını bırakıp çevik yönetim stratejisini ve yapısını benimseyip benimsemeyecekleridir. Örgütlerde köklü değişimler çevik organizasyonlar ile gerçekleştirilebilir. Bir örgütün çevik organizasyonlara dönüşebilmesi için dönüştürücü lidere sahip olması hayati önem taşımaktadır. Takım ruhu yaratabilmek için ekip üyelerine örgütün vizyonunun bir parçası olduğunu duygusal çağrışımlar yaparak ve teşvik edici kelimelerle hissettiren lider, ekip üyelerinin örgüt içerisinde sahip oldukları rollerini şirketin gelecekteki büyüme ve başarısına katkı sağlayacak bağlantıları net bir şekilde ortaya koyabilmelerini ilham verici motivasyon yetkinliği ile sağlamaktadır. Çalışanların duygusal bağlılığının sağlanmış olması, örgüt içerisinde oluşabilecek anlık problemlerle durumlarda çalışanlar bireysel olarak sorunu belirleyip çözmeye istekli olurlar ve böylece gerekli olan değişim aşağıdan yukarıya doğru etki edebilmektedir. Goldman vd. (1994) çevik organizasyonların değişim ihtiyacını destekleyebilmesi için çalışanlarının hata yapma korkusu olmadan yeni fikirleri teşvik eden akıcı bir yapısı olduğunu belirtir.

Dönüştürücü liderlik temel olarak manevi açıdan moral vericidir (Avolio, 1999). Bu vurgu liderliğin ahlaki boyutu olduğunu öne çıkararak dönüştürücü modeli diğer tüm liderlik modellerinden ayırtmaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının etkili bir liderlik modeli olduğu konusunda önemli kanıtlar yer almaktadır (Yukl, 1999). Bu çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmalarında birden fazla araştırmacının, liderdeki ilham verici motivasyon yetkinliğinin takipçileri üzerinde daha fazla yenilikçi yaklaşımda olma, artan iş tatmini, daha yüksek performans ve hızla değişen koşullar altında hemen dahil olarak adapte olma gibi çeşitli faydalara sebep olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel çeviklik için çalışanlara ihtiyaçları olan motivasyonu sağlayabilmek söz konusu olduğunda, ilham verici motivasyon yetkinliğine sahip dönüştürücü liderlik yaklaşımı istenilen sonucu sağlama eğilimindedir. Son olarak, ileride yapılacak çalışmalar için dönüştürücü liderliğin dışında örgütsel çevikliğe etki edeceği düşünülen diğer değişkenlerin de araştırılması önerilmekte; çalışan memnuniyeti veya çalışanların kişilik özellikleri gibi bireyin sahip olduğu değişkenlerin araştırılması ile literatür için daha zengin verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bütün bunların çıktısı olarak örgüt iç ve dış koşullar sebebiyle oluşan değişikliklere hızla adaptasyon sağlayabilecek ve sürdürebilecek çevikliğe ulaşabilir.

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

## KAYNAKÇA

- Ahmadyan, Z., & Azizi, M. (2020). Structural Analysis of Transformational Leadership Relationships and Organizational Agility with the Mediating Role of Job Involvement in the Health System. *Applied Educational Leadership Journal*, 1(2), 81-96.
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of*

- Leadership*. Thousand Oaks, CA:Sage, 256-288.
- Arslan, O. (2007). *21.yy Üretim Anlayışı: Çevik Üretim*. Verimlilik Dergisi, 57-70.
- Avolio, B. J (2005). *Leadership development in balance*. London, LEA.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development : Building the vital forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 117-138.
- Banihashemi, S. A., & Dahmardeh , N. (2010). Organizatinal Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrati & Sciences* (27), 1450-2275.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Matwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Billig, M. (2014). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4).
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley. p.278.
- Breu, K., Hemingway , M., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce Agility : The New Employee Strategy for the Konowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Open Road.
- Candan, A., Çankır, B., & Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik, YBS Ansiklopedi, 4(3), 3-9.
- Changewise. (2019). Leadership Agility, Team Agility, and Organizational Agility [http://www.changewise.biz/?page\\_id=635](http://www.changewise.biz/?page_id=635), Erişim Tarihi: 07.08.2021
- Ciulla, J. B. (2008). *Leadership at the Crossroads*. London: Praeger.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream of Research. *Leadership Quarterly*, 10,, 145-170.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Dönmez, S., & Toker, Y. (2017). Construction of Likert-Type Transformational Leadership Scale. *DTCF Journal*, 57(2), 753-775.
- Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego*. London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Gall, M. D., Borg, W.R., & Gall, J.P. (1996). *Educational Research: An Introduction*, (Sixth Edition). USA: Longman.
- Gangurly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118 (2), 410-423.
- Goldman, S. L., Nagel, R., & Preiss, K. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations:Strategies for Enriching the customer*. New York: VNR.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Huang, C.C. (1999). An Agile Approach to Logical Network analysis in Decision Support Systems. *Decision Support System*, 25(1), 53-70.
- Humphreys, J., Einstein, W., O., (2003). Nothing New Under The Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective, *Management Decision*. *MCB University Press*, 41(1): 85-95.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-11.

- İleri, Y., & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1965). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John WileyveSons,Inc Rost, Joseph C., (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger New York.
- Kautz, K., Johansen, T., & Uldahl, A. (2014). The Perceived Impact of the Agile Development and Project Management Method Scrum on Information systems and Software Development Productivity. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(3).
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Great Britain: Addison-Wesley.
- Kline, R.B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kouzes J. M., Posner B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass
- Lin, Ching-Torng; Chiu, Hero; Chu, Po-Young (2006). Agility Index in The Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 285-299
- Mohammadi, M., Nikpour , A., & Chamanifard, R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity. *JIEB-3*, 66-70.
- Moore, B.V. (1927). The May Conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128
- Nahmias, A. H., & Perkins, A. (2012). *The agile change methodology: A researched organizational change maturity model helping organizations become agile, a proven change management method*. Saarbrucken, Germany: Lambert Academic Publishing
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Northouse P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. SAGE.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). Organizational Agility As A Competitive Factor: The “Agile Performer Index”, NEOMA Business School, Reims Cedex, France.
- Pearce, C. C., & Conger, J.A. (2002). *Shared Leadership*, Claremont: SAGE
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Boss
- Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 5/6, 772-794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management And Operational Framework. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers-Part B. Engineering Manufacture (Professional Engineering Publishing), 215(6), 857-869.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press
- Suryani, A. O., Van de Vijver, F. J., Poortinga, Y. H., & Bernadette , S. N. (2012). Indonesian Leadership Styles: A Mixed-methods Approach. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 290-303.
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management*. Springer.
- Tavakol M., & Dennick R (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5.
- Tucker, B. A., Georgia, A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Unhelkar, B. (2013). *The Art of Agile Practice*. CRC Press, Taylor&Francis Group.
- Weiseh S., Shiri, A., & Eghbali N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 4(9), 2121-2128.
- Vural, Z. B. (2016). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond

expectations. *Leadership Quarterly*, 4(3), 379-382.

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

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000, April). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20,4, 495-512.

Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje Osnovnih Karakteristika Proizvoda Primjenom Faktorske Analize [Defining The Basic Product Attributes Using The Factor Analysis]. *Ekonomski Pregled*, 55, 952–966.