

Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Dijital Dönüşüm Üzerine Etkisi¹

Salih Zeki İmamoğlu^{2,3}, Sena Esin İmamoğlu⁴, Ali Atabey Avsuz⁵, Hülya Türkcan⁶

ÖZET

Dijital dönüşüm köklü değişiklikleri gerektirmektedir ve bu sebeple sürecin yönetilebilmesi için kritik unsurların ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Gebze’de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalardaki 285 yöneticiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin hem örgütsel çeviklik hem de dijital dönüşümle pozitif yönde ilişkili olduğunu, örgütsel çevikliğin ise dijital dönüşümle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Dijital Dönüşüm.

JEL Sınıflandırması: M10, O33.

The Impact of Transformational Leadership and Organizational Agility on Digital Transformation

ABSTRACT

Digital transformation requires radical changes and therefore it is essential to introduce critical elements to manage the process. In this context, the purpose of the study is to examine the relationships between transformational leadership, organizational agility and digital transformation. In accordance with this purpose, data was collected through a survey from 285 managers in firms operating in various sectors in Gebze. Structural equation modeling was used to test the research hypotheses. The findings show that transformational leadership is positively associated with both organizational agility and digital transformation and organizational agility is positively related to

¹ Bu çalışma, Ali Atabey Avsuz'un Prof. Dr. Salih Zeki İmamoğlu danışmanlığında hazırlamış olduğu “Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Dijital Dönüşüm Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² İletişim Yazarı: imamoğlu@gtu.edu.tr

³ Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0002-7160-2370

⁴ Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-6820-0090

⁵ Yüksek Lisans Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, ORCID ID: 0009-0004-3505-4575

⁶ Ar. Gör. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-7452-0461

digital transformation. Moreover, it is demonstrated that organizational agility has a mediating role in the relationship between transformational leadership and digital transformation.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Agility, Digital Transformation.

JEL Classification: M10, O33.

1. GİRİŞ

Teknolojinin ve zamanın bir getirisi olan değişime ayak uydurmak, varlıklarını bir şekilde sürdürebilmek veya mevcut durumlarından arzu ettikleri bir duruma geçebilmek için firmalar, bu süreci doğru bir şekilde yönetebilmeye ihtiyaç duymaktadır. Firmaların dijital teknolojilerin getirdiği yıkıcı değişikliklere verdiği stratejik bir yanıt olan dijital dönüşüm (Vial, 2019), endüstride köklü değişikliklere yol açmakta ve geleneksel rekabet anlayışını değiştirmektedir (Zhang, Xu ve Ma, 2023b). Dijital dönüşüm firmalar için yapısal bir değişimi ifade etmektedir ve firmaların işlerini yürütme şeklini köklü bir şekilde değiştirmektedir (Balakrishnan ve Das, 2020; Muduli ve Choudhury, 2024; Singh, Sharma ve Dhir, 2021). Bu sebeple dijital dönüşümü mümkün kılan örgütsel unsurların ortaya konması, hem henüz gelişmekte olan dijital dönüşüm literatürü açısından hem de firmalar açısından kritiktir.

Dönüşümsel liderlik, sürekli değişime ilham vermeye, bireysel ve kolektif performansı geliştirmeye odaklanan bir liderlik tarzı olup liderler ve takipçileri arasındaki simbiyotik ilişkiyi vurgulamakta ve liderlerin takipçilerinin kişisel değerlerini kurumun vizyon ve hedeflerini destekleyecek şekilde dönüştürmektedir (Vonoga, 2019). Liderler örgütlerin izlediği yolu belirleyen, dolayısıyla hem yeteneklerini hem performans çıktılarını etkileyen stratejik bir unsurdur. Dolayısıyla dönüşümsel liderliğin verdiği ilham ve motivasyon ile değişime odaklanmak, bu doğrultuda harekete geçmek ve yapısal değişimleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek mümkün olabilir.

Örgütsel çeviklik, örgütlerin değişime, pazar ihtiyaçlarına ve müşteri taleplerine yanıt verme, beklenmedik değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Walter, 2021). İç kaynakları kullanarak dış çevredeki beklenmedik değişiklikleri verimli ve etkili bir şekilde değerlendirme, bunlara yanıt verme ve rekabet avantajı elde etmek için bunları yeniden yapılandırma becerisini ifade eden örgütsel çeviklik (Zain, Rose, Abdullah ve Masrom, 2005; Gong ve Ribiere, 2023; Gagel, 2017); esneklik, yetkinlik, yanıt verebilirlik ve hız gibi temel yetkinliklerle karakterize edilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2020). Çeviklik, yeni bilgilerin ve fikirlerin örgüt içinde paylaşılmasını ve ortaya çıkmasını sağlamakta, risk almayı ve denemeler yapmayı desteklemektedir (Gong ve Ribiere, 2023). Bu sebeple örgütsel çeviklik, dijital dönüşüm süreci için önemli bir örgütsel yetenek olarak görülmektedir.

Dönüşümsel liderlerin bulunduğu firmalar, diğerlerine göre daha esnektir ve adapte olma yetenekleri daha iyidir (Golgeci, Bouguerra ve Rofcanin, 2020). Başka bir ifadeyle dönüşümsel liderler, firmanın çevresel değişimlere hızlıca ayak uydurmaları ve bu

değişimlere başarılı yanıtlar vermeleri için önemli bir faktördür. Bu durum, dönüşümsel liderlerin örgütsel çeviklik açısından önemine işaret etmektedir. Diğer yandan dönüşümsel liderler, örgütün daha çevik olmasına katkı sunarak, dijital dönüşümü destekleyebilirler. Çünkü çeviklik örgütsel işbirliğini, öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir (İbrahimi ve Benchekroun, 2023). Bu durum ise dijital dönüşüm süreci açısından kritik rol oynamaktadır. Dolayısıyla, dönüşümsel liderlik çevikliği artırarak dijital dönüşüme katkı sunabilir.

Bu çalışmanın amacı, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu kapsamda çevresini etkileyerek değişimi teşvik eden dönüşümsel liderliğin örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ile örgütsel çevikliğin dijital dönüşüme etkisini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bununla birlikte dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide, örgütsel çevikliğin ara değişken rolü de incelenmektedir. Çalışma bulgularının literatüre katkı sağlayacağı ve yöneticilere önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dönüşümsel Liderlik

Astlarla uygun bir ilişki geliştirmeye odaklanan ve çalışanları kişisel ihtiyaçlarının ötesinde firmaların çıkarlarını düşünmeye teşvik eden liderlik tarzına dönüşümsel liderlik denilmektedir (AlNuaimi, Singh, Ren, Budhwar ve Vorobyev, 2022). Takipçilerden uyum sağlamanın ötesinde, onların tutumlarını, inançlarını ve değerlerini dönüştürerek beklentilerin üstünde bir performans elde etmelerine odaklanan bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyon belirleme, ilham verici iletişim, destekleyici liderlik, entelektüel uyarım ve kişisel takdir gibi alt boyutlarla açıklanabilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2004). Dönüşümsel liderler, enerji veren güçlü bir vizyon ortaya koyarak, aidiyet bilincini artırarak ve kolektif gelişme fikrini aşılıyarak çalışanlara ilham vermekte, onları motive etmekte ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini sağlamaktadırlar (Afsar ve Umrani, 2020).

Dönüşümsel liderler, karizmatik rol modeli (idealleştirilmiş etki), bireyselleştirilmiş değerlendirme, ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım olmak üzere dört temel özelliğe sahiptirler (Bass ve Avolio, 1993). Bu dört özellik, liderler ve çalışanları veya takipçileri arasındaki etkileşimde kritik faktörler olarak nitelendirilmektedir (Vonoga, 2019). Hayranlık, saygı ve sadakat uyandırma ve kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemi karizmatik rol modeli ile vurgulanmakta (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009), bu doğrultuda hareket etmeyi ve takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanmayı ifade etmektedir (Afsar, Badir ve Saeed, 2014). Bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçilerle bire bir ilişki kurmayı, onları anlamayı ve dikkate almayı içerirken, ilham verici motivasyon, heyecan verici bir gelecek vizyonunu ifade etmekte (Gumusluoglu ve Ilsev, 2009) ve çalışanları vizyon doğrultusunda yeteneklerine inanmaya teşvik etmektedir (Afsar vd., 2014). Entelektüel uyarım özelliği ise liderin, çalışanları sorunlar üzerine düşünüp, sorunları yeni fikir ve yeni yollarla çözmeye teşvik etmesini ifade etmektedir (Khan, Amin ve Saif, 2022). Dönüşümsel liderler yetki devrederek, çalışanların sorumluluk almalarını

ve karar süreçlerinde aktif olmalarını teşvik etmekte, böylece çalışanları bağlılıkla görevlerini yerine getirmeleri için güçlendirmektedirler (Afsar vd., 2014).

2.2. Örgütsel Çeviklik

Teknolojik değişimlerin hızla yaşandığı, karmaşık, belirsiz ortamlarda hayatta kalmak ve gelişmek için firmalar örgütsel çevikliğe ihtiyaç duymaktadır (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). Yüksek belirsizlik ve hızlı değişimin olduğu çalkantılı koşullarda esneklik, cevap verebilirlik, hız, entegrasyon ve kalite, özelleştirilmiş ürünler ve temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi ile belirlenen örgütsel çeviklik ile çevresel değişiklikler hızla algılanarak bunlara yanıt verilebilmesi söz konusu olmaktadır (Öztırak ve Bayram, 2023). İşletmelerin yeni gelişmeler karşısında esnek kalabilme, stratejik yönünü sürekli olarak ayarlayabilme ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirebilme konusundaki proaktif yeteneğini ifade eden örgütsel çeviklik, firmaların pazar fırsatlarını erken tespit etmelerini, yeni iş modellerini hızlı bir şekilde uygulamalarını ve çevre koşullarına uyum sağlamak için kaynaklarını yeniden yapılandırabilmelerini sağlamaktadır (Theyel ve Hofmann, 2021).

Örgütsel çeviklik, firmanın çevredeki fırsatları ve tehditleri kolaylıkla, hızla ve maharetle tespit etme ve bunlara yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Bu sayede firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için kritik iş süreçlerini anlamasına ve iyileştirmesine olanak tanımaktadır (Rafı, Ahmed, Shafique ve Kalyar, 2022). İş ortamındaki beklenmedik değişiklikleri zamanında ve uygun maliyetle tespit etme ve bunlara yanıt vermeyi sağlayan örgütsel çeviklik, firmaların kısa vadeli olan pazar fırsatlarını yakalaması açısından önemlidir (Hussein, Amanah ve Al-Yasseri, 2021). Meydana gelen değişiklikleri anlama, tahmin etme ve bu değişikliklere etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olan örgütsel çeviklik, firmanın pazar ve müşteri taleplerine hızlı uyum sağlama, proaktif kararlar alma ve verimli bir şekilde başa çıkma kapasitesini ifade etmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021).

Örgütsel çevikliği tanımlamak için kullanılan boyutlar arasında operasyonel çeviklik, stratejik esneklik, ortak çevikliği ve uyarlanabilir çeviklik gibi türler yer almaktadır (Ridwandono ve Subriadi, 2019). Literatür incelendiğinde, çeşitli çalışmalarda örgütsel çevikliğin farklı perspektiflerden ele alındığı görülmektedir. Örneğin; Zhang, Ding ve Xiao (2023a) araştırmalarında, örgütsel çevikliği operasyonel uyum çevikliği ve stratejik çeviklikten oluşan bir yapı olarak ele alırken, El Idrissi, El Manzani, Maatalah ve Lissaneddine (2002) müşteri çevikliği, operasyonel çeviklik ve ortaklık çevikliğini örgütsel çevikliğin boyutları olarak ele almışlardır.

2.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, iş süreçlerine ve uygulamalarına dijital teknolojilerin entegrasyonunu ifade etmekte (Dias, Carvalho ve Sampaio, 2022), stratejik bir örgütsel değişimi gerektirmekte (Fernández, Gómez, Binjaku ve Meçe, 2023) ve kurumsal sınırları yeniden tanımlamaktadır (Plekhanov, Franke ve Netland, 2023). Strateji, insanlar, organizasyon,

ekosistem, inovasyon, müşteri, teknoloji ve bunlara karşılık gelen alt boyutlardan oluşan dijital dönüşüm (Ivančić, Vukšić ve Spremić, 2019), hem dijital teknolojilerin benimsenmesini hem de değişim yönetimini içermektedir (Dang-Pham, Hoang, Vo ve Kautz, 2022). Dijital dönüşüm, kuruluşların ürün ve hizmet sunmak için büyük veri analitiği, bulut bilişim ve mobil teknolojiler gibi en son teknolojileri kullanmaya yönelik kasıtlı bir değişimini ifade etmektedir. Bu örgütsel dönüşüm sürecine sebep olan en büyük faktör ise dijital teknolojilerin mevcut endüstrileri ciddi anlamda değiştirmesi ve rekabet ortamındaki oyunun tüm kurallarını değiştirmesidir (Ly, 2023).

Dijital dönüşüm kuruluşun değer önerisini yeniden tanımlamak için teknoloji kullanımının ötesine geçerek değer yaratma için yeni yollar oluşturmak üzere dijital teknolojilerin örgütün her iş alanına entegrasyonunu ifade etmektedir (Dang-Pham vd., 2022). Firmaların rekabet gücünü artırmak ve yeni değerler geliştirmek için bilgi teknolojilerini kullandıkları bir değişim süreci olan dijital dönüşüm, önemli iş iyileştirmeleri elde etmek için yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıyla müşteri deneyimini geliştirmeyi, operasyonları kolaylaştırmayı ve yeni iş modelleri yaratmayı içermektedir (Tsai ve Su, 2022).

Dijital dönüşüm için firmaların dijital teknolojilerin hangilerinden hangi alanda nasıl faydalanacaklarını belirlemeleri gerekmektedir (Saarikko, Westergren ve Blomquist, 2020). Bu durum bir dijital dönüşüm stratejisinin, dijital dönüşüm için başlangıç noktası olduğuna işaret etmektedir. Dijital dönüşüm stratejisi, dijital teknolojiyi destekleyecek bir kültürü teşvik etmeyi, liderlere, çalışanlara veya personele müşteri gibi davranmayı ve açık inovasyonu teşvik etmeyi içeren dijital tabanlı bir çalışma kültürünü geliştirmeyi amaçlamaktadır (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa ve Rahayu, 2021). Dijital yeniliklerin ve teknolojilerin birleşik etkilerini kapsayan ve mevcut kurumsal kuralları etkileyen yeni aktörlerin, yapıların, uygulamaların, değerlerin ve inançların ortaya çıkmasına neden olan dijital dönüşüm, iş modellerini yeniden şekillendirmekte ve kurumsal kültürü etkilemektedir (AlNuaimi vd., 2022).

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

3.1. Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, bir kuruluşun iş ortamındaki değişikliklere hızla uyum sağlama, öngörülemeyen tehditlere yanıt verme ve müşteri taleplerini etkin bir şekilde karşılama yeteneğidir. Crocitto ve Youssef (2003), çeviklik için liderliğin önemine dikkat çekmiş ve çevikliğin ancak değişimi teşvik eden bir liderlik tarzının uygulanmasıyla mümkün olabileceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda, AlNuaimi ve arkadaşları (2022) yaptıkları çalışma ile dönüşümsel liderlerin astlarıyla uygun ilişkiler geliştirerek, inovasyonu teşvik ederek ve çalışanları zorluklar ve fırsatlar karşısında harekete geçmeye hazırlayarak örgütsel çevikliği teşvik edebileceğini ortaya koymuşlardır.

Dönüşümsel liderler, çalışanların yeni olasılıkları fark etmelerini ve sürekli öğrenmeye açık olmalarını desteklemektedirler (Tucker ve Russell, 2004). Bu durum firmanın çevreye açık olmasına ve değişimleri sürekli izlemesine sebep olabilir. Ayrıca yenilikçiliğin ve

öğrenmenin teşvik edildiği bu ortamda, değişimdeki fırsatlar görülerek bunlara yanıt verilebilir. Nitekim dönüşümcü liderler aynı zamanda dinamik çevre şartlarında örgütün uyum içerisinde çalışmasını sağlayarak, çevresel değişime adapte olmasını sağlayabilir (Han, Ma ve Liu, 2024). Çalışanlar ve departmanlar arası uyum ise değişime verilecek yanıtın başarılı ve hızlı olmasına katkı sunabilir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, örgütün çevikliğini artırabilir. Bu doğrultuda oluşturulan ilk araştırma hipotezi aşağıda yer verildiği gibidir:

H1: Dönüşümsel liderlik ve örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Dönüşümsel Liderlik ve Dijital Dönüşüm

Dönüşümsel liderler, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmesini ve bunu yaparlarken beklenen fazlasını yapma motivasyonu kazanmalarını sağladığından, değişim durumunda en uygun liderlik türü olarak görülmektedir (Dubey ve Ghai, 2010). Nitekim dijital dönüşüm sürecinde çalışanların desteği belirleyicidir. Dönüşümsel liderler, çalışanları değişim için motive ederek yüksek performans göstermelerini sağlayabilir (Golgeci vd., 2020) ve bu durum dijital dönüşüm süreci açısından kritik önem taşımaktadır.

Dönüşümsel liderler, yenilikten ve değişimden yanadırlar ve değişime öncülük ederler (Kim ve Lee, 2021). Bu liderler, karmaşık durumlarla başa çıkmayı, çalışanların bu koşullarda gönüllü olarak sorumluluk almalarını, örgütsel öğrenmeyi ve dolayısıyla örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi mümkün kılmaktadırlar (Veiseh ve Eghbali, 2014). Çünkü çalışanların örgütsel değişim sürecindeki davranışlarını etkili bir şekilde ele alıp, örgütsel değişimi desteklemelerini mümkün kılmakta ve bu da değişim sürecini kolaylaştırmaktadır (Cao ve Le, 2022). Bu argümanlardan yola çıkılarak oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H2: Dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm örgütte köklü bir dönüşümü gerektirmekte, bu sebeple başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirebilmek için hem örgüt içi gelişmelere hem de pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamak çok mühim hale gelmektedir (Gong ve Ribiere, 2023). Nitekim dijital dönüşüm süreci boyunca değişimler devam etmektedir ve bu süreç yeni teknolojilerin kullanımı ile bu teknolojilerin yeni kullanım alanları açısından fırsatlardan yararlanma sürecini de içermektedir (Henderikx ve Stoffers, 2023). Bu durum dijital dönüşüm için çevikliğin önemine işaret etmektedir. Diğer yandan, dijital dönüşümde dijital teknolojiler ile örgütsel kaynakların entegrasyonu için de çevikliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian ve Haenlein, 2021). Çeviklik örgütün her türlü yeniliğe kolaylıkla uyum sağlamasını mümkün kılarak dijital dönüşüm sürecine katkı sağlamaktadır (Gong ve Ribiere, 2023).

Çevik örgütlerde iletişim güçlüdür, sürekli iyileşme esastır ve esneklik hakimdir (AlNuaimi vd., 2022; Ly, 2023). Örgüt dışı ve örgüt içi iletişimin iyi olması değişimin hızlı bir şekilde

algılanmasını ve örgüt içi başarılı bir koordinasyon kurulmasını sağlamaktadır. İyileşme odaklılık ve esneklik ise hem hızlı hem de başarılı bir şekilde değişimlere uyum sağlamayı mümkün kılar. Dolayısıyla çeviklik sayesinde örgütsel değişimler en iyi şekliyle ve hızlı bir biçimde uygulanabilir. Diğer yandan, çevik olmayan örgütlerde durgunluk söz konusu olur ve bu durum değişimin önündeki en büyük engellerden birisi olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm için ise mevcut durumun dışına çıkabilmek gerekmektedir ve bu sebeple atalet dijital dönüşüm açısından kritik bir zorluk olarak görülmektedir (Zhu ve Li, 2023). Dolayısıyla örgütsel çevikliğin, dijital dönüşüm için mühim bir belirleyici olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: Örgütsel çeviklik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Örgütsel Çevikliğin Aracı Değişken Rolü

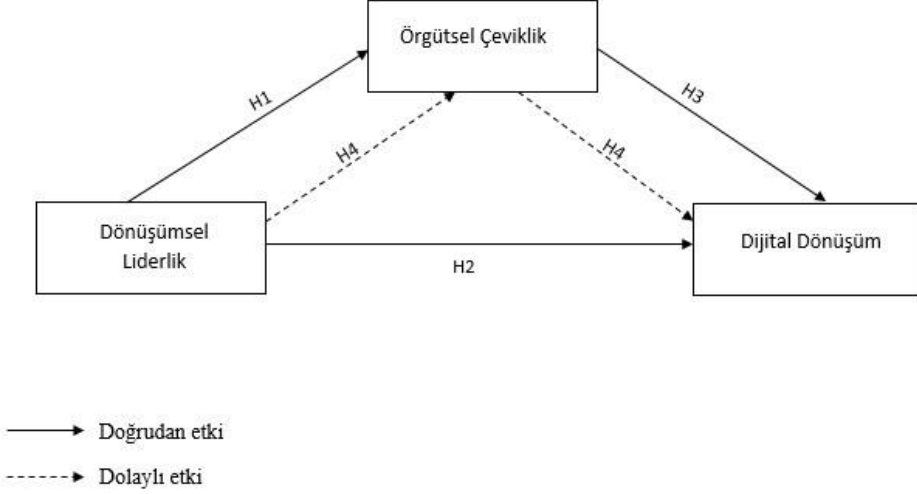
Liderlik dijital dönüşüm sürecinin başlaması ve başarılı bir şekilde yürütülmesi için belirleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir. Değişim odaklı liderlik ise bu sürecin en iyi şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır. Liderlerin başarılı bir dönüşümün gerçekleştirilmesindeki rolü, firma yapısını, çalışanları ve kaynakları değişime hazır hale getirmektir. Nitekim dönüşümsel liderler, bir yandan dijital dönüşüm için gerekli olan davranışsal dönüşüm için çalışanları motive ederken, diğer yandan yapısal dönüşüm için destekleyici bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır (Philip, 2021).

Liderler, firmanın değişimi kolayca algılayıp buna hızlıca yanıt verebilme yeteneğini geliştirerek, örgütsel değişimlerin hızlıca uygulanmasını sağlayabilirler. Diğer bir deyişle değişim odaklı liderler, örgütün değişime uyum sağlama yeteneklerini artırarak başarılı dönüşüm uygulamalarını mümkün kılabilir (Imran, Shahzad, Butt ve Kantola, 2021). Çeviklik değişimi algılayarak buna yanıt vermeyi sağlayan bir yetenektir (Giacosa, Culasso ve Crocco, 2022). Dolayısıyla dönüşümsel liderler, değişim odaklı olduklarından bu yeteneğin gelişmesine katkı sunmakta, bu sayede firmalar dijital teknolojileri iş yapış şekillerine ve süreçlerine daha kolay ve daha hızlı bir şekilde entegre edebilmektedir. Bu doğrultuda, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4. Dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolü vardır.

Hipotezler çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma modeli



4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.Örneklem ve Veri Toplama

Çalışmada, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Bu çalışma kapsamında oluşturulan ankette kullanılan ölçekler için geçmiş çalışmalardan faydalanılmıştır. Dönüşümsel liderlik için AlNuaimi ve arkadaşlarının (2022) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği için ise Tallon, Queiroz, Coltman ve Sharma'nın (2019) çalışmasından faydalanılmıştır. Son olarak dijital dönüşüm için Nasiri, Ukko, Saunila ve Rantala (2020) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir ve ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Araştırmayı yapmak için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan yazılı izin alınmıştır (Tarih: 22.02.2024 ve No: 2024/04-02).

Anket formu hazırlandıktan sonra kolayda örnekleme yöntemi ile Gebze'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda, firma hakkında bilgi sahibi olan yöneticilere yüz yüze olarak anket uygulanmıştır. Bu kapsamda 285 veri elde edilmiştir. Kapsamlı istatistiksel analizlerden önce anketi cevaplayanların demografik özellikleri incelenmiştir. Buna göre otomotiv sektörü örneklemin %38,9'unu oluştururken, Finans/Bankacılık sektörü örneklemin %1,1'ini oluşturmaktadır. Firmaların %25,3'ü 50 yıldan uzun süredir faaliyette olan firmalarken sadece %4,9'u 10 yıldan az süredir faaliyettedir. Ankete katılım gösteren yöneticilerin %71,9'u erkektir ve %86,4'ü en az lisans mezunudur. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde (%)
Sektör		
Otomotiv	111	38.9
Bilişim/Yazılım	9	3.2
Finans/Bankacılık	3	1.1
Elektrik/Elektronik	4	1,4
Makine	22	7.7
Diğer	136	47.7
Toplam	285	100,00
Faaliyet Süresi		
10 yıldan az	14	4.9
10-20 yıl	56	19.7
21-30 yıl	41	14.3
31-40 yıl	37	13
41-50 yıl	65	22.8
50 yıldan fazla	72	25.3
Toplam	285	100
Çalışan sayısı		
250'den az	123	43.2
250-500 arası	49	17.2
500'den fazla	113	39.6
Toplam	285	100
Cinsiyet		
Kadın	80	28.1
Erkek	205	71.9
Toplam	285	100,00
Eğitim Durumları		
Lise ve Mesleki Lisesi	10	3.5
Ön lisans	26	9.1
Lisans	174	61.1
Yüksek Lisans ve Doktora	75	25.3
Toplam	285	100,00

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

İlk olarak, doğrulayıcı faktör analizinin (DFA) normallik varsayımını kontrol etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Tüm ifadeler için bu değerlerin Kline (2017) tarafından önerildiği üzere -2 ve 2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Ardından ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu doğrultuda DFA yapılmıştır. Uyum iyiliği indekslerinden CFI, NFI ve TLI'nın 0.90'dan büyük olması ile RMSEA'nın 0.08'den küçük olması iyi bir uyuma işaret etmektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2010). Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen uyum iyiliği indeksleri iyi bir uyum olduğunu

göstermektedir ($\Delta\chi^2/df=1.845$, CFI=0.974, NFI=0.946, TLI=0.968, RMSEA=0.055). DFA sonuçları Tablo 2' de yer almaktadır.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3
1.Dönüşümsel Liderlik			
DönüşümselLiderlik1	0.862		
DönüşümselLiderlik2	0.868		
DönüşümselLiderlik3	0.921		
DönüşümselLiderlik4	0.889		
DönüşümselLiderlik5	0.840		
DönüşümselLiderlik6	0.846		
2.Örgütsel Çeviklik			
ÖrgütselÇeviklik1		0.787	
ÖrgütselÇeviklik2		0.767	
ÖrgütselÇeviklik3		0.735	
ÖrgütselÇeviklik4		0.685	
ÖrgütselÇeviklik5		0.674	
ÖrgütselÇeviklik6		0.602	
3.Dijital Dönüşüm			
DijitalDönüşüm1			0.818
DijitalDönüşüm2			0.796
DijitalDönüşüm3			0.851
DijitalDönüşüm4			0.817
DijitalDönüşüm5			0.843
$\Delta\chi^2/df=1.845$, CFI=0.974, NFI=0.946, TLI=0.968, RMSEA=0.055			

Faktör analizinin ardından korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Ölçek güvenilirliğini test etmek üzere her bir değişken için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Tüm değişkenler için Cronbach Alfa katsayısı eşik değer olarak Nunnaly (1978) tarafından tavsiye edilen 0.70'in üzerinde bulunmuştur ve bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Geçerliliği test etmek için ise ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981) AVE değerinin 0.50'den ve CR değerinin 0.70'ten büyük olması gerektiğini belirtmiştir. Bulgular, ilgili değerlerin belirlenen bu eşik değerlerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dahası Fornell ve Larcker (1981)'in tavsiye ettiği üzere AVE değerlerinin karekökü hesaplanarak, ilgili korelasyon katsayılarından büyük olup olmadığı incelenmiş ve tamamının daha büyük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçüm geçerliğinin bulunduğunu göstermektedir. Söz konusu bulgulara ilişkin sonuçlar Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Std. Sapma	CR	AVE	Cronbach Alpha	1	2	3
1.Örgütsel Çeviklik	4.015	0.636	0.859	0.506	0.832	(0.711)		
2.Dönüşümsel Liderlik	3.641	0.870	0.950	0.759	0.952	0.459*	(0.871)	
3.Dijital Dönüşüm	3.806	0.790	0.914	0.681	0.913	0.439*	0.730*	(0.825)

*p<0.01, Parantez içerisindeki değerler, AVE değerlerinin kareköküdür.

4.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. İlk olarak doğrudan ilişkiler incelenmiştir ve sonuçlar iyi bir uyum olduğuna işaret etmektedir ($\Delta\chi^2/df= 1.805$, CFI=0.976, NFI=0.948, TLI=0.969, RMSEA=0.053). H1, H2 ve H3 hipotezlerine ilişkin yapılan analiz sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Çeviklik	0.460*	7.336
Dönüşümsel Liderlik	Dijital Dönüşüm	0.670*	10.664
Örgütsel Çeviklik	Dijital Dönüşüm	0.131*	2.457

$\Delta\chi^2/df=1.805$, CFI=0.976, NFI=0.948, TLI=0.969, RMSEA=0.053

* p<0.05.

Tablo 4’te görüleceği üzere, dönüşümsel liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.460$, $p<0.05$). Bu sebeple H1 hipotezi desteklenmiştir. H2 hipotezine ilişkin olarak dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta=0.670$, $p<0.05$). Bu bulguya göre H2 hipotezi de desteklenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasında da pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.131$, $p<0.05$) ve H3 hipotezi de desteklenmiştir.

Örgütsel çevikliğin, dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı rolü olup olmadığı tespit etmek üzere Baron ve Kenny (1986) yaklaşımından faydalanılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki, ardından dönüşümsel liderlikle örgütsel çeviklik arasındaki ilişki test edilmiştir. Son olarak tüm değişkenler modele dahil edilmiştir. Üç farklı modelin araştırıldığı bu yaklaşıma ilişkin elde edilen analiz sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Çevikliğin Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Model 1	Model 2	Model 3
Dönüşümsel Liderlik	Dijital Dönüşüm	0.730*		0.670*
Dönüşümsel Liderlik	Örgütsel Çeviklik		0.459 *	0.460*
Örgütsel Çeviklik	Dijital Dönüşüm			0.131*
		$\chi^2/df:1.807$,	$\chi^2/df:1.776$	$\chi^2/df: 1.805$
		CFI:0.989	CFI:0.986	CFI:0.976
		RMSEA:0.053	RMSEA:0.052	RMSEA:0.053

* $p<0.05$

H4’ e ilişkin yapılan analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 4’te görüleceği üzere, dönüşümsel liderlik hem örgütsel çeviklik hem dijital dönüşümle pozitif ilişkilidir ve örgütsel çeviklik modele dahil edildiğinde dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki azalmıştır. Bu durum, örgütsel çevikliğin kısmi aracı değişken rolünün olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple Sobel testi yapılmıştır ve test sonucu aracı değişken rolü desteklenmektedir ($t=2.332$, $p=0.019$). Ayrıca bu sonucu desteklemek üzere, yeniden örnekleme yöntemi kullanılarak da çevikliğin aracı değişken rolü test edilmiştir. 1000 yeniden örnekleme ve %95 güven aralığında yapılan analizler örgütsel çevikliğin, dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı rolü olduğunu doğrulamaktadır ($\beta = 0,060$, $p=0.037$, Alt sınır güven aralığı=0.002, Üst sınır güven aralığı=0.133). Dolayısıyla H4 hipotezi de desteklenmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Toplumsal ve sektörel ihtiyaçların dijital teknolojilerin entegrasyonu ile çözülmesini ve iş modellerinin gelişmesi ve değişmesi sürecini ifade eden dijital dönüşüm günümüzde firmalar için büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla hangi faktörlerin dijital dönüşümü mümkün kıldığı konusunun araştırılması hem literatüre katkı sunmakta hem de yöneticilere önemli bir yol haritası çizmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada, dönüşümsel liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkiler derinlemesine incelenmiştir.

Araştırma sonucunda dönüşümsel liderliğin örgütsel çevikliği olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Mevcut literatür incelendiğinde çevikliğin öncülü olarak çeşitli liderlik tiplerinin incelendiği pek çok çalışma olduğu görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik ve çeviklik arasındaki ilişkiyi araştıran kısıtlı çalışma mevcuttur ve bu çalışmalarda aralarında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur (Veiseh ve Eghbali, 2014; Ly, 2023). Dolayısıyla araştırmada elde edilen bulgu, mevcut literatürle aynı doğrultudadır. Dönüşümsel liderlik ve çeviklik arasında pozitif ilişkinin bulunmuş olması, değişken pazar koşullarında çevreye uyumu mümkün kılarak firmanın ayakta kalmasını sağlayan çevikliğin gelişmesinde liderliğin önemine dikkat çekmektedir. Buna göre çalışanları motive eden, değişime öncülük eden ve örgüt içinde güven ortamı sağlayan liderler, örgütün pazardaki fırsat ve tehditleri algılayarak hızlı bir şekilde cevap verebilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, firma yöneticilerinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, öğrenmeye teşvik etmesi, destekleyici bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Firmaların, özellikle yönetici pozisyonu için işe alımlarda bu özelliklere sahip olmaya öncelik vermesi çevreye uyum sağlayan bir firma haline gelmeleri için faydalı olabilir.

İkinci önemli sonuç, dönüşümsel liderlik ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişkinin tespit edilmiş olmasıdır. Bu doğrultuda yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuca sahip çalışmalar olduğu görülmektedir. Prakasa, Raharjo ve Wiratama (2020) araştırmalarında dönüşümsel liderliğin dijital olgunluğu etkilediğini bulmuşlardır. AlNuaimi ve arkadaşları (2022) kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmada dijital dönüşümsel liderliğin dijital dönüşümün önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışma, mevcut literatürü geliştirmektedir ve başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirmek için dönüşümsel liderliğin önemine vurgu yapmaktadır. Nitekim dijital dönüşümün önündeki en büyük engellerden biri değişime direnç olarak görülmektedir (Denning, 2023) ve dönüşümsel liderlik bu engeli ortadan kaldırmak için ihtiyaç duyulan başlıca unsurdur (Sánchez, Sítu ve Murillo, 2023). Dönüşümsel liderler, çalışanları dönüşüm süreci için motive ederek direncin üstesinden gelmeyi sağlamanın yanı sıra, örgüt içinde değişime açık olmayı da mümkün hale getirmektedir (Peng, Li, Wang ve Lin, 2021). Bu kapsamda yöneticilerin, başarılı bir şekilde dijital dönüşüm süreci geçirmek için çalışanları motive etmeleri, onlara önderlik etmeleri, yeniliğe açık olmaları için desteklemeleri ve dijital dönüşümü ulaşılmak istenen bir örgütsel amaç olarak çalışanlara kabul ettirerek teşvik etmeleri önemlidir.

Üçüncü olarak, örgütsel çevikliğin dijital dönüşümü pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Bu bulgu geçmiş çalışmalarla benzerdir (Zhang vd., 2023a; Ly, 2023; Ramadan, Bou Zakhem, Baydoun, Daouk, Youssef, El Fawal, Elia ve Ashaal, 2023). Elde edilen sonuç, köklü bir dönüşümü gerektiren dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için örgütün esnek bir yapıda olmasının önemini ve dış çevreye uyum sağlama becerisinin yüksek olmasının gerekliliğini ampirik olarak göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin hem örgüt içinde iletişimi geliştirecek uygulamaları desteklemesi hem de örgüt üyelerinin çevredeki değişimleri sürekli izlemesi doğrultusunda teşvik etmesi gerekmektedir. Diğer yandan çevredeki değişimlere hızlıca yanıt verebilmek için, yöneticilerin örgüt kaynaklarını hızlı bir biçimde organize edebilmesi de çevikliği artırmak için önemlidir. Bu sayede sürekli gelişen dijital teknolojilerin edinilmesi ve ondan azami düzeyde faydalanılması mümkün olacağı gibi, bunun için gerekli olan yapısal değişimlerin sağlanması da en iyi şekilde gerçekleşebilir.

Son olarak, örgütsel çevikliğin dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı değişken rolünün olduğu saptanmıştır. Geçmiş çalışmalarda bu ilişki kısıtlı olarak ele alınmıştır ve sonuçları bu çalışma sonucuyla uyumludur (AlNuaimi vd., 2022). Elde edilen sonuç dönüşümsel liderliğin, örgütün çevredeki değişimi izleyerek bu değişime adapte olmasını sağlayan yeteneklerini geliştirerek örgütte yapısal bir dönüşümü gerçekleştirebilmesini mümkün kıldığını göstermektedir. Çünkü yöneticilerin liderlik tarzı onların çalışanlarla etkileşimini ve örgütsel yetenekleri geliştirmek için yaptıkları uygulamaları etkilemektedir ve dönüşümsel liderler amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerine motivasyon sağlamak ve onları bu doğrultuda harekete geçirmektedirler (Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina ve Diaz-Fernandez, 2017). Dijital dönüşümün amaçlandığı bir örgütte, dönüşümsel lider çalışanları dönüşümü gerçekleştirebilmek için destekleyebilir, iletişime açık bir ortam sağlayabilir ve dönüşüm vizyonunu tüm örgüt üyelerinin benimsemesini sağlayabilir. Bu durum örgütün dışı açıklığını artırırken, çalışanların değişim karşısında koordineli bir şekilde çalışmalarını mümkün hale getirerek buna uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Böylece dijital dönüşüm gibi yapısal bir dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler.

Bu araştırmanın çeşitli kısıtları da bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki örnekleme ile ilgilidir. Araştırmayı gerçekleştirmek için gerekli veriler Gebze’de bulunan çeşitli sektörlerdeki firma yöneticilerinden elde edilmiştir. Farklı bölge ve ülkelerde yapılan çalışmalar farklı sonuçlar sağlayabilir. Benzer şekilde belirli bir sektörde yapılacak araştırmalarda farklı bulgular elde edilmesi söz konusu olabileceği gibi sektör özelinde yapılacak çalışmaların dijital dönüşümü gerçekleştirmek isteyen firmalara daha spesifik sonuçlar sağlayabileceği de düşünülmektedir. İkinci önemli kısıt, bu çalışmada kesitsel araştırma tasarımının kullanılmasıdır. Boylamsal çalışmaların yapılması, nedenselliğin ortaya konması açısından önemlidir ve gelecek araştırmalarda böyle bir çalışmanın yapılması literatüre katkı sağlayabilir. Diğer yandan bu araştırma kapsamında dönüşümsel liderlik ve dijital dönüşüm ilişkisi örgütsel çevikliğin aracılık rolüyle incelenmiştir. Bu durum liderlik tarzı ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide, örgütsel yeteneklerin rolü olabileceğini göstermektedir.

Gelecek çalışmalarda yenilik yetenekleri ve dinamik yetenekler gibi farklı örgütsel yeteneklerin aracı değişken etkisi incelenebilir. Bununla birlikte, firmanın dijital ve iletişim teknolojileri ile ilgili altyapısının bu ilişkilerdeki rolünün araştırılması da ilgili literatür için özgün olacağından önemli sonuçlar sağlayabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. DOI: 10.1108/EJIM-12-2018-0257.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300. DOI: 10.1108/IMDS-05-2014-0152.
- 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.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.03.038.
- Balakrishnan, R., & Das, S. (2020). How do Firms Reorganize to Implement Digital Transformation? *Strategic Change*, 29(5), 531-541. DOI: 10.1002/jsc.2362.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. DOI: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. DOI: 10.1080/01900699408524907.
- Cao, T.T., & Le, P.B. (2022). Impacts of Transformational Leadership on Organizational Change Capability: A Two-Path Mediating Role of Trust in Leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, In press. DOI: 10.1108/EJMBE-06-2021-0180.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397. DOI: 10.1108/02635570310479963.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84. DOI: 10.30798/makuiibf.790072.
- Dang-Pham, D., Hoang, A. P., Vo, D. T., & Kautz, K. (2022). Digital Kaizen: An Approach to Digital Transformation. *Australasian Journal of Information Systems*, 26, 1-28. DOI: 10.3127/ajis.v26i0.3851.

- Denning, S. (2023). Recognizing and Outmaneuvering the Resistance to Digital Transformation. *Strategy & Leadership*, 51(2), 10-16. DOI: 10.1108/SL-01-2023-0002.
- Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: Literature Review Analysis, Definition and Impacts of the Digital Transformation Process on Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335. DOI: 10.1108/IJQRM-07-2021-0247.
- Dubey, R., & Ghai, S. (2010). Innovative Atmosphere Relating to Success Factors of Entrepreneurial Managers in the Organization Agility-An Empirical Study. *International Journal of Innovation Science*, 2(3), 97-102. DOI: 10.1260/1757-2223.2.3.97.
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational Crisis Preparedness During The COVID-19 Pandemic: An Investigation of Dynamic Capabilities and Organizational Agility Roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27-49. DOI: 10.1108/IJOA-09-2021-2973.
- Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital Transformation Initiatives in Higher Education Institutions: A Multivocal Literature Review. *Education and Information Technologies*, 28(10), 12351-12382. DOI: 10.1007/s10639-022-11544-0.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: 10.2307/3151312.
- Gagel, G. (2017). The Intersection of Organizational Agility and Transformational Leadership: A Literature Review. *Academy of Management Proceedings*. DOI: 10.5465/AMBPP.2017.10895abstract.
- Giacosa, E., Culasso, F., & Crocco, E. (2022). Customer Agility in the Modern Automotive Sector: How Lead Management Shapes Agile Digital Companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121362. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.121362.
- Golgeci, I., Bouguerra, A., & Rofcanin, Y. (2020). The Human Impact on the Emergence of Firm Supply Chain Agility: A Multilevel Framework. *Personnel Review*, 49(3), 733-754. DOI: 10.1108/PR-12-2018-0507.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2023). Understanding the Role of Organizational Agility in The Context of Digital Transformation: An Integrative Literature Review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, In press. DOI: 10.1108/VJKMS-09-2022-0312.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Han, H., Ma, F., & Liu, X. (2024). Transformational Leadership and Project Success: The Serial Meditating Roles of Team Flexibility and Team Agility. *Frontiers in Built Environment*, 9, 1334413. DOI: 10.3389/fbuil.2023.1334413.
- Henderikx, M., & Stoffers, J. (2023). Digital Transformation and Middle Managers' Leadership Skills and Behavior: A Group Concept Mapping Approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1147002. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1147002.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Al-Yasseri, A. M. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations. *The Middle East International Journal for Social Sciences*, 3(1), 41-50.
- Ibrahimi, G., & Benchekroun, B. (2023). The Contribution of Agility to an Organization's Digital Transformation. *TEM Journal*, 12(4), 2361-2369. DOI: 10.18421/TEM124-48.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451-479. DOI: 10.1080/14697017.2021.1929406.
- Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36-50. DOI: 10.22215/timreview/1217.
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). Individualized Consideration and Idealized Influence of Transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual Stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11. DOI: 10.1080/13603124.2022.2076286.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The Role of Organizational Agility and Transformational Leadership in Service Recovery Prediction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.018

- Kim, G., & Lee, W. J. (2021). The Venture Firm's Ambidexterity: Do Transformational Leaders Boost Organizational Learning for Venture Growth? *Sustainability*, 13(15), 8126. DOI: 10.3390/su13158126.
- Kline, R. B. (2017). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276. DOI: 10.1108/PR-05-2015-0146.
- Ly, B. (2023). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, In press. DOI: 10.1007/s13132-023-01377-8.
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Exploring the Role of Workforce Agility on Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *Benchmarking: An International Journal*, In press. DOI: 10.1108/BIJ-02-2023-0108.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the Digital Supply Chain: The Role of Smart Technologies. *Technovation*, 96, 102121. DOI: 10.1016/j.technovation.2020.102121.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Öztrak, M., & Bayram, V. (2023). The Mediator Role of Individual Motivation in The Relationship Between Digital Leadership and Organizational Agility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 200-215. DOI: 10.51847/z16VKvyCpn.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. DOI: 10.1177/0021886320920366.
- Philip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31(2), 114-129. DOI: 10.1080/10919392.2021.1911573.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital Transformation: A Review and Research Agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007.
- Prakasa, Y., Raharjo, K., & Wiratama, I. D. (2020). Transformational Leadership and Digital Maturity. *Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration*, 154, 224-229. DOI: 10.2991/aebmr.k.201116.045.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.02.009.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). Knowledge Management Capabilities and Organizational Agility as Liaisons of Business Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417. DOI: 10.1108/SAJBS-05-2020-0145.
- Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., & Ashaal, A. (2023). Toward Digital Transformation and Business Model Innovation: The Nexus between Leadership, Organizational Agility, and Knowledge Transfer. *Administrative Sciences*, 13, 185. DOI: 10.3390/admsci13080185.
- Ridwandono, D., & Subriadi, A. P. (2019). IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review. *Procedia Computer Science*, 161, 151-159. DOI: 10.1016/j.procs.2019.11.110.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2021). Social Media Engagement, Organizational Agility and Digitalization Strategic Plan to Improve SMEs' Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766 – 3775. DOI: 10.1109/TEM.2021.3085977.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital Transformation: Five Recommendations for the Digitally Conscious Firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.07.005.
- Sánchez, I. D., Sitú, M., & Murillo, L. (2023). Breaking Down Walls, Building Bridges: The Importance of Transformational Leadership Considering Contextual and Individual Factors in Resistance to Change. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3295-3314. DOI: 10.1108/IJOA-04-2022-3238.
- Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the Effects of Digital Transformation in Indian Manufacturing Industry. *Technology in Society*, 67, 101763. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101763.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information Technology and the Search For Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237. DOI: 10.1016/j.jsis.2018.12.002.

- Theyel, G., & Hofmann, K. H. (2021). Manufacturing Location Decisions and Organizational Agility. *Multinational Business Review*, 29(2), 166-188. DOI: 10.1108/MBR-02-2020-0035.
- Tsai, W. Y., & Su, C. J. (2022). Digital Transformation of Business Model Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017750. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1017750.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111. DOI: 10.1177/107179190401000408.
- Veisheh, S., & Eghbali, N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128. DOI: 10.5267/j.msl.2014.8.006.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, S.889-901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- Vonoga, A. (2019). Theoretical Aspects of Transformational Leadership. *Society Integration Education Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 564-573. DOI: 10.17770/sie2019vol6.3982.
- Walter, A. T. (2021). Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. DOI: 10.1007/s11301-020-00186-6.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839. DOI: 10.1016/j.im.2004.09.001.
- Zhang, H., Ding, H., & Xiao, J. (2023a). How Organizational Agility Promotes Digital Transformation: An Empirical Study. *Sustainability*, 15(14), 11304. DOI: 10.3390/su151411304.
- Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023b). Information Technology Investment and Digital Transformation: The Roles of Digital Transformation Strategy and Top Management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2022-0254.
- Zhu, X., & Li, Y. (2023). The Use of Data-Driven Insight in Ambidextrous Digital Transformation: How do Resource Orchestration, Organizational Strategic Decision-Making, and Organizational Agility Matter? *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122851. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122851.