



DOĞU ÜNİVERSİTESİ DERGİSİ

DOGUS UNIVERSITY JOURNAL

e-ISSN: 1308-6979

<https://dergipark.org.tr/pub/doujournal>

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİJİTALLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ (*)

THE MEDIATION ROLE OF DIGITALIZATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL AGILITY

Hüseyin ŞEN⁽¹⁾, Nuri Gökhan TORLAK⁽²⁾

Öz: Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri incelemek ve örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolünü araştırmaktır. Çalışma kapsamında bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasında ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiş ve 594 adet anket yanıtı elde edilmiştir. Metodoloji olarak demografik analiz, betimleyici istatistikler, frekans analizi, faktör analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve aracılık analizleri yapılmıştır. Analizler sonucunda dijitalleşenin aracı değişken olarak modele dahil edilmesi ile araştırmanın tüm hipotezlerinin sağlandığı görülmüştür. Araştırmanın kısıtı ise çalışmanın İstanbul ile sınırlı olmasıdır. Örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Fakat örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü ilk defa bu çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki anlamlı ilişkide dijitalleşmenin aracı bir rolü vardır ve dijitalleşme örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini daha da anlamlı hale getirmektedir. Örgüt kültürü, dijitalleşme ile birlikte örgütsel çeviklik üzerinde değişimin %96,4'lük kısmını açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Dijitalleşme, Örgütsel Çeviklik, Örgüt Kültürü

Abstract: The purpose of this study is to examine the relationship between organizational culture and organizational agility in the banking sector and to investigate the mediating role of digitalization in the effect of organizational culture on organizational agility. Within the scope of the study, an empirical study was conducted among the employees of the enterprises operating in the banking sector and 594 survey responses were obtained. Demographic analysis, descriptive statistics, frequency analysis, factor analysis, structural equation modeling and mediation analysis were conducted as methodology. As a result of the analyses, it was seen that all hypotheses of the research were met by including digitalization as a mediating variable in the model. The limitation of the study is that it is limited to Istanbul. Many studies have been conducted to investigate the relationship between organizational culture and organizational agility. However, the mediating role of digitalization in the effect of organizational culture on organizational agility has been examined for the first time within the scope of this study. As a result, digitalization has a mediating role in the significant relationship between organizational culture and organizational agility, and digitalization makes the effect of organizational culture on organizational agility even more significant. Organizational culture explains 96.4% of the change in organizational agility with digitalization.

(*) "Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

(1) Doğu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, huseyinse@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6856-2171

(2) Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, nurigokhantorlak@halic.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1229-0554

Geliş/Received: 05-10-2023; Kabul/Accepted: 22-05-2024

Atf bilgisi: Şen, H. ve Torlak, N.G. (2025). Örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide dijitalleşmenin aracılık rolü. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 26(1), 1-24, DOI: 10.31671/doujournal.1233732.

Keywords: *Banking, Digitalization, Organization Agility, Organization Culture*

JEL: *M10*

1. Giriş

Son yıllarda dijital iş yaşamı ve dijitalleşen iş yapış süreçlerine, örgüt kültürleri sayesinde hızla uyum gösteren bankalar, örgütsel çevikliklerini geliştirmişler ve rekabette avantaj elde etmişlerdir. Özellikle örgütlerin dijitalleşme seviyelerinin artmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve dijitalleşme, örgütsel çevikliği etkileyen önemli faktörler olarak varsayılabilir. Örgüt kültürü, işletmelerin örgütsel çevikliğinin ortaya çıkmasına olanak tanıyacak özellikleri ne kadar taşıyorsa, örgütlere o oranda çeviklik özelliğini kazandıracaktır.

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

Örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik üzerine çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Basri (2019) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptanmıştır. Cameron ve Quinn'in Adhokrasi, Klan ve Hiyerarşi alt örgüt kültürü boyutlarının örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır (Felipe, Roldán ve Leal-Rodríguez, 2014: 2354). Örgüt kültürünün örgütsel çevikliğinin elde edilmesinde pozitif katkısı olduğu tespit edilmiştir (Mokaddem ve Othmen, 2018: 62). Bankacılık sektöründe olumlu örgüt kültürünün, örgütlerin çeviklik kazanmalarını kolaylaştırdıklarını belirlemişlerdir (Fahami Pordanjani, Mahmoudi ve Montazer-Al-Zohour, 2017: 453-460). Örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel çeviklik hakkındaki kavramsal olarak oluşturulan teorik modelinde adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Cameron ve Quinn, 1999: 56). Örgüt kültürünün örgütsel çevikliği elde etme noktasında, pozitif etkisi olduğu kanıtlanmıştır (Khalid, Madhakomala ve Purwana, 2020: 49-63). Cameron ve Quinn örgüt kültürünün Adhokrasi ve Klan boyutlarının örgütsel çevikliği pozitif etkilediği belirlenmiştir (Goncalves, Bergquist, Bunk ve Alänge, 2020: 13-46).

Örgüt kültürü ile dijitalleşme arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Dijitalleşme ile örgüt kültürü arasında ilişkiyi araştırılmış ve örgüt kültürünün dijitalleşme üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Coşar, 2020: 615). Yapılan bir çalışmada, örgüt kültürünün dijital olgunluğu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Prakasa, Raharjo ve Wiratama, 2019: 224-229). Bir başka araştırmanın sonucunda ise örgüt kültürünün dijital dönüşümü kolaylaştırabilen veya zorlaştırabilen bir unsur olduğu belirlenmiştir (Borcan, 2021: 116). Örgüt kültürünün dijitalleşme ve dijital olgunluk üzerinde çok büyük etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Simić ve Matović, 2018: 231). Bankacılıkta örgüt kültürünün dijital olgunluk üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hie,

2019: 51). Başarılı bir dijital dönüşüm için ideal olan tek bir kültür türünün olmadığı, hedeflenen örgüt kültürünün Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelindeki hem klan hem de adhokrasi kültürel değerlerini içermesi gerektiği belirlenmiştir (Hartl ve Hess, 2017: 7).

Dijitalleşme ile örgütsel çeviklik üzerindeki araştırmalar aşağıdaki gibi özetlenmektedir. İşletmelerin çevresel tehdit ve değişimleri algılaması ve fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanarak, sürdürülebilir rekabet sağlaması ve değişimlere hızlı tepki verebilmesi için gerekli olan örgütsel çevikliğin kazanımında dijitalleşmenin etkili olduğu ifade edilmiştir (İmamoglu, İnce ve Türkcan, 2021: 103-124). Dijital yeteneklerin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Felipe Roldán ve Leal-Rodríguez., 2017: 4624-4631). Dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çevikliğe ulaşmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lu ve Ramamurthy, 2011: 931). Dijitalleşme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra, çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmaktadır (Ciampi, Faraoni, Ballerini ve Meli., 2021: 176). Dijital beceri ile örgütsel çeviklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa ve Rahayu., 2021: 3). Dijital yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, yüksek teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketler için orta teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketlere göre daha fazla olduğu ortaya konulmaktadır (Felipe. Leidner, Roldán ve Leal-Rodríguez., 2020: 575-619).

Dijital yetkinliklerin artması ile birlikte örgütsel çeviklikliğin de arttığı belirlenmiştir (Chakravarty Grewal ve Sambamurthy, 2013: 976-997). Dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Mao, Liu ve Zhang, 2015: 358-382). Dijital platform yeteneğinin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Ravichandran, 2018: 22-42). Dijitalleşme yeteneğinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yang Chen Wang, Nevo, Jin, Wang ve Chow., 2013: 1-17). Dijitalleşme düzeyi arttıkça örgütsel çevikliğin de arttığını gözlemlemiştir (Eryılmaz, 2020: 10).

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

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

2. Örgüt Kültürü (ÖK)

Dünyada var olan tüm toplumların sahip oldukları kültürleri vardır. Hatta aynı toplum içinde birden fazla alt kültürler görülebilmektedir. Örgütler de toplum içinde yer alan birer alt kültürdür. Dolayısıyla toplumun kültürü olduğu gibi örgütlerin de kültürleri vardır. Bunun yanı sıra her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır. Bu da örgütleri diğer örgütlerden ayıran en önemli işlevsel bir özelliktir (Champell, 2004: 41-51).

Literatürdeki tüm ÖK tanımlarının birleştiği ortak kavram ise ÖK'nin örgütün geneline yönelik ve o örgüte haiz bir özellik olmasıdır (Unutkan, 1995: 38).

Tüm kültürler eşsiz bir dil, semboller, kurallar ve ırkçı duygularla ifade edilmiştir. Bu nedenle bir örgütün kültürünü, örgüt üyelerinin değer verdiği şeyler, baskın bir liderlik tarzı, dili, sembolleri, ilkeleri, rutinleri ve onu diğer örgütlerden farklılaştıran başarı hikayeleri olarak tanımlanabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2021: 17). Koçel (2018)'e göre bir alt kültür olarak işletmenin kültürü, o organizasyonda çalışanların paylaştıkları ortak değerleri betimler. ÖK olarak adlandırılan bu ortak değerler işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısında önemli bir etkiye sahiptir.

ÖK, organizasyonun amacına ulaşmasında önemli bir araç rolü oynamaktadır. Bir diğer tanıma göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur. Cameron ve Quinn'e göre örgüt kültürünün gücü, örgüt çalışanlarını bir amaç için bir araya getirme kabiliyetinde, dış çevreyi karakterize etmekte, belirsizliği yenmekte ve rakiplerle mücadelenin avantajlı çıkarak, olağan üstü başarıya erişmekte yatmaktadır. Örgütler dış çevrelerindeki sürekli değişimler ve artan rekabet koşulları nedeniyle problemlere karşı hızlı çözümler üretmek ve değişen çevre şartlarına hızla adapte olabilmek isterler. Dolayısıyla bunu başarabilmek için örgütte baskın bir kültür geliştirmeye ihtiyaç duyarlar (Cameron ve Quinn, 2021: 83).

ÖK'nin oluşumunda ilk olarak örgütü kuran kurucunun ve liderlerinin önemli rolü bulunmaktadır (Shein, 1995: 222). Güçlü bir kültüre sahip olan örgütler, her dönemde dış çevre faktörleri ve rekabet şartları ile başarılı şekilde mücadele edebilmekte ve ayakta kalmaktadır. Bu ise örgüt kültürünün oluşmasında güçlü liderlerin büyük rolü olduğunu göstermektedir (Unutkan, 1995: 43).

ÖK'nin oluşmasında kurucu kadar çalışanların rolü de büyüktür. Zira örgütte çalışanların kendisine ait değerler oluşturması ve birbirleri ile uyumlu çalışması neticesinde ÖK'yü oluşmakta ve gelişmektedir (Şeker, 2016: 6-7). Shein (2004)'e göre ÖK'nin oluşumunda kurucunun rolü kadar çalışanların da rolleri vardır. ÖK örgütte yer alan bireyler ve grupların karşılıklı etkileşimleriyle oluşan aşamalı bir süreçtir ve ÖK'yü oluşturmakla yetinilmemelidir. Örgüte yeni katılacak çalışanlara da bu kültürün aktarılması gerekmektedir.

3. Örgütsel Çeviklik (ÖÇ)

ÖÇ literatüre ilk olarak 1991 yılında Birleşik Devletler'de Lehigh Üniversitesi Iaccoca Enstitüsü'nde görevli bilim insanları tarafından ortaya atılmış ve akademisyenler arasında giderek önem kazanmaya başlayan bir kavramdır. Iaccoca Enstitüsü'nün (1991) tanımına göre çevik üretim, günümüzde piyasaların hızla değişen beklenti ve ihtiyaçlarını (hız, esneklik, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, altyapı, cevap verme) karşılamak için örgüte ait taklit edilemeyen ve kopyalanamayan olağanüstü yeteneklere sahip bir üretim sistemidir (Aktaş, 2021: 26).

ÖÇ, her türlü tehdit ve olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmak, ayrıca doğacak fırsatları şirket lehine çevirebilecek şekilde organizasyonunu atik ve güçlü hale

getirmektir (Cameron ve Quinn, 2017: 4). Sharifi ve Zanf (1999) çevikliği, işletmelerin yeni iş dünyasında ortaya çıkan tehditleri bertaraf edebilmesi, fırsatlardan faydalanabilmesi ve beklenmedik durumlarla baş edebilmesi olarak tanımlamaktadır (Sucu, 2020: 16).

ÖÇ, çevresel fırsat ve tehditleri kolay ve hızlı şekilde tespit edip bu tehditlere cevap verebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011: 463-486). Çevik bir şirket, değişimi kucaklayan ve buna hızlı ve kolay uyum sağlayan bir şirkettir. Çeviklik, sürekli değişim ortamında gelişirken aynı zamanda operasyonları, süreçleri ve iş ilişkilerini verimli bir şekilde yeniden yapılandırabilmek anlamına gelir (Hormozi, 2001: 132-143). ÖÇ, sürekli ve tahmin edilemeyen değişimleri içeren bir ortamda mevcudiyetini sürdürme ve sürekli ilerleme kabiliyetidir (Maskell, 2001: 5-11). Beklenmedik ve ani değişimler karşısında hızlı ve verimli bir şekilde uyum sağlamak için örgüt yapısının çevik olması gerekmektedir (Ganguly, 2009: 410-423).

Çeviklik, bir örgütün sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu rekabetçi bir piyasada büyüme, ürün ve hizmetlerde müşteri temelli bir yaklaşım sergileme ve hızla gelişen ve değişen pazarlara atık yanıt verme yeteneğidir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 36). Çeviklik, atık olma ve değişimlere çok çabuk ayak uydurabilme özelliği olarak betimlenebilir. Ayrıca örgütün yaşadığı başarısızlıklardan ders çıkartıp gelecekte bu hataları tekrarlamadan toparlanması ve ayağa kalkabilmesi de çevikliğin bir unsurlarındadır (Cicerali, 2019: 2424-2428).

Örgütler, belirsizliklerin ve değişimlerin olduğu piyasalarda çoğu zaman vizyon ve stratejilerini sürekli gözden geçirerek gerekli gördükleri durumlarda değişiklik ve düzenlemeye giderler. Sharifi ve Zang'e göre örgütsel çeviklik, bu değişikliklere ve belirsizliklere hızlı cevap verebilmek için örgütlere yetkinlik kazandırmaktadır (Sharifi ve Zeng, 1995: 7-22).

ÖÇ, yeni teknolojileri ve yaklaşımları kullanarak örgüt çalışanlarına bilgi, beceri ve sürekli öğrenme kabiliyeti kazandırmak yoluyla işletmelerin geleceği ve piyasada rekabet etmesi amacıyla hizmet eden çok önemli bir faktördür (Gönülölmez, 2019: 14). ÖÇ, yalnızca çalışanların bilgi edinmesi, beceri geliştirmesi ve sürekli öğrenmeden ibaret değildir. Çeviklik aynı zamanda değişimlere karşı hızlı cevap verebilme ve doğru kararlar alabilmektir (Aktaş, 2021: 68).

Çevik örgütleri geleneksel örgütlerden ayıran özellikler; müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların bilgi ve becerileri artırılarak değer verilmesi, gerekirse rakipleri ile iş birliği yapılması ve piyasalardaki değişimlerin takip edilmesidir (Sharifi ve Zeng, 1995: 7-22).

4. Dijitalleşme (D)

Günümüzde örgütler, küreselleşen yeni ekonomik düzende rekabet, müşteri beklentilerindeki artış ve değişimler, inovasyon ihtiyacı, maliyetleri düşürme zorunluluğu, verimliliği artırma gereksinimleri ve dijital platformlardaki bilgi akışı ve paylaşımındaki hızlı değişimler nedeniyle dijital dönüşüme adapte olmak durumundadırlar. Bunun için teknolojik olarak yeterli donanım ve bilgiye sahip olmaları ve hatta dijital dönüşüme öncülük etmeleri gerekmektedir (Sucu, 2021: 78).

Aksi halde rakipleriyle rekabet etmekte zorlanmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün dijital dönüşüm süreçlerinde kat ettiği mesafe o örgütün rakipleriyle pazarda rekabet etmesine olanak sağlayacak önemli anahtar süreçlerdir. Örgütler açısından dijitalleşme ise sadece verilerin dijitalleşmesinden teşkil etmemektedir. Aynı zamanda süreçlerin ve yönetim fonksiyonlarının da dijitalleşmesi anlamına gelmektedir (Fichman, Dos Santos ve Zheng, 2014: 329).

D fiziksel veya analog olan süreçlerin, tamamen dijital süreçler olacak şekilde dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Süreçleri dijitalleştirmenin getirisi ise verimlilik kazanımları ile birlikte süreçleri daha uyarlanabilir ve iyileştirebilir hale getirmektir (Fichman, Dos Santos ve Zheng, 2014: 329).

D kavramı, günümüzde hemen hemen tüm alanlara değer katan en önemli teknolojik gelişme olarak tanımlanmaktadır. D, analog mesajların (kelimeler, resimler, harfler, ses kayıtları vs.) farklı şekillerde elektronik olarak depolanabilen verilere dönüştürebilme yeteneğidir (Sucu, 2021: 49).

D bilinen tanımı ile analog bilgilerin dijital bilgiye dönüştürülmesidir (Ilcus, 2018: 350). Bir başka tanıma göre D yeni katma değer üreten fırsatları yakalamak için dijital teknolojileri kullanarak dijital bir ortama geçiş sürecidir D katma değer üretmek ve gelir getirecek fırsatları yakalamak için yeni bir iş modelini geliştirmek amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması sürecidir (İnce, 2019: 8). İnternet teknolojilerindeki gelişmeler, süper ve güçlü bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerindeki yüksek kapasiteler dijitalleşmenin gelişmesi yönünde kilometre taşları olmuştur.

5. Literatür İncelemesi (D)

Literatürde ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma mevcuttur. Yapılan bir çalışmada ÖK ile ÖÇ arasında ilişki araştırılmış ve ÖK'nin ÖÇ üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu saptanmıştır (Basri ve Zorlu, 2020: 147-164). Çevikliği destekleyen ÖK özellikleri isimli çalışmada günümüz iş dünyasında ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişki araştırılmış ve çevik yaklaşımların örgütün bir parçası olabilmesi için, ÖK'nin uygun bir altyapıya sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Ciceralli, 2019: 2424-2428). Cameron ve Quinn'in ÖK alt boyutlarının ÖÇ üzerindeki etkisini araştırmış ve Adhokrasi, Klan ve Hiyerarşi kültürlerinin ÖÇ üzerinde olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır (Felipe, Roldán ve Leal-Rodríguez, 2014: 2354). ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, ÖK'nin ÖÇ'nin elde edilmesinde pozitif katkısı olduğu tespit edilmiştir (Mokaddem ve Othmen., 2018: 62). Bankacılık sektöründe ÖK ve ÖÇ arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada olumlu ÖK'nin ÖÇ kazanmalarını kolaylaştırdıklarını belirlemişlerdir (Fahami Pordanjani, Mahmoudi ve Montazer-Al-Zohour, 2017: 453-460). Bankalar arası rekabette, örgüt yapısında ve çalışanlar arasında çeviklik ve çeviklik kültürü kazandırılmalıdır. Örgüt yapılarına uygun bir ÖK seçilerek örgütte çeviklik kültürü oluşturabilmektedir. Cameron ve Quinn ÖK modelinde ÖK'nin ÖÇ'yi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda ise Adhokrasi ve Klan kültürleri, mevcut ve entegre halleriyle ÖÇ'yi pozitif etkilemektedir (Goncalves, Bergquist, Bunk ve Alänge, 2020: 13-46).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Literatürde ÖK'nin D üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar bulunmaktadır. D ile ÖK arasında ilişkiyi araştıran bir çalışma sonucunda D'nin sadece teknolojik bir gelişme olmadığı ve ÖK'nin de D üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır (Coşar, 2020: 615). ÖK'nin dijital olgunluk üzerindeki etkisini araştıran bir diğer çalışmada, ÖK'nin dijital olgunluğu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Prakasa, Raharjo ve Wiratama, 2019: 224-229). Örgütlerde dijital olgunluğunun bir faktörü olarak ÖK'nin etkisini araştıran bir çalışmanın sonucunda, ÖK'nin D ve dijital olgunluk üzerinde çok büyük etkisi olduğunu sonucuna ulaşılmıştır (Simić ve Matović, 2018: 231). Bankacılık sektöründe ÖK'nin dijital olgunluk üzerinde etkisini araştıran bir çalışmada, bankacılıkta ÖK'nin D üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hie, 2019: 51). Başarılı bir dijital dönüşüm için ideal olan tek bir kültür türünün olmadığını, hedeflenen ÖK'nin Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelindeki hem klan hem de adhokrasi kültürel değerlerini içermesi gerektiği belirlenmiştir (Hartl ve Hess, 2017: 7).

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

D'nin ÖÇ üzerindeki çalışmalar literatürden aşağıdaki gibi özetlenmiştir. İşletmelerin çevresel tehdit ve değişimleri algılaması ve fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanarak, sürdürülebilir rekabet sağlaması ve değişimlere hızlı tepki verebilmesi için gerekli olan ÖÇ'nin kazanımında D'nin etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu İnce ve Türkcan, 2021: 103-124). Dijital yeteneklerin ÖÇ üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada dijital yeteneklerin, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Felipe Roldán ve Leal-

Rodríguez, 2017: 4624-4631). D yeteneği ve ÖÇ arasındaki bağlantıyı anlama konusunda yapılan bir çalışmada, D yeteneğinin ÖÇ'ye ulaşmak için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lu ve Ramamurthy, 2011: 931-954). D ve ÖÇ arasındaki ilişkiye odaklanan bir çalışmada, D ile ÖÇ arasındaki ilişkinin karmaşık olmasının yanı sıra, çift yönlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Ciampi, Faraoni, Ballerini ve Meli., 2021:176). Dijital teknolojiyi kullanma becerilerinin ÖÇ'nin artması üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, dijital beceri ile örgütsel çeviklik arasında önemli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa ve Rahayu., 2021: 3).

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

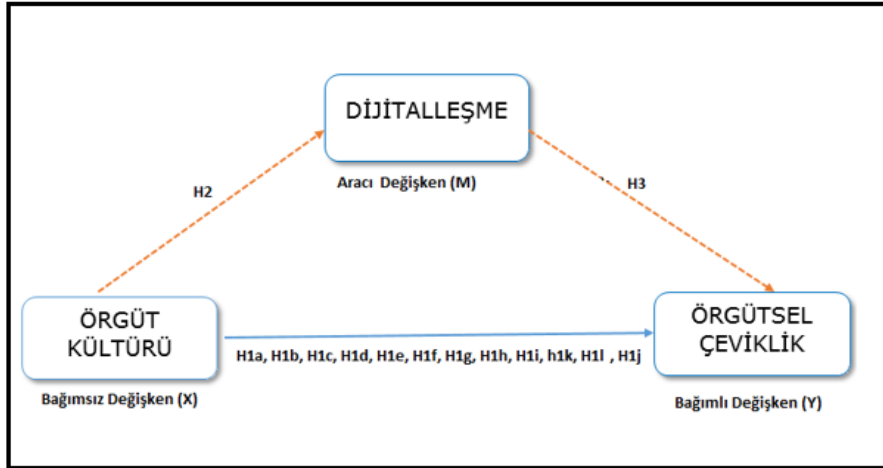
ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide D'nin aracı rolü bu çalışma kapsamında araştırılmıştır. D'nin ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceleyen bu araştırmanın literatürde bir benzeri bulunmamaktadır.

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

6. Araştırma Yöntemi

6.1. Araştırmanın Modeli

Bankacılık sektöründe ÖK'nin ÖÇ üzerinde etkileri ve aralarındaki ilişkilerin araştırmak ve ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisinde D'nin aracılık rolünü incelemek için Şekil 1'deki model geliştirilmiştir. Temel aracılık modeli yanı sıra bağımsız değişken ve aracı değişken alt boyutlarının etki analizleri gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Bu makalenin yazarları Şekil 1'de önerilen modelim varsayımsal ilişkilerini test etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesini (YEM) kullanmışlardır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmada ÖK ve ÖÇ arasındaki ilişkide D aracılık rolünü belirleme amacına yönelik olarak anket hazırlanmıştır. Veri toplama kalitesini yükseltmek amacıyla anketin evreni, İstanbul'da bankacılık sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmuştur. Örneklem olarak anketi 379 kişinin cevaplama planlanmış ve 594 adet yanıt alınmıştır.

6.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada nicel veri analizi uygulanmıştır. Hazırlanan ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket, demografik sorular ile birlikte 5 boyutlu ifadeleri içerecek şekilde oluşturulmuştur. Tablo 1'den görüleceği üzere anket formu üç ölçekten oluşmaktadır. Ölçeklerin seçiminde kapsamlı bir literatür taraması yapılmış, geçerliliği ve güvenilirliği olan ölçekler kullanılmıştır. Tüm ölçeklerin kullanım izni doğrudan ölçeği geliştiren araştırmacılardan alınmıştır. Model olarak yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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

Araştırma kapsamında hazırlanan ve hedeflenen evrendeki örneklem kümesine gönderilen ankette toplanan verilerin ÖK ve ÖÇ arasındaki ilişkide D'nin aracı rolünü değerlendirmek ve bu amaçla öne sürülen hipotezlerin test etmek amacıyla YEM yöntemi tercih edilmiştir. Veriler IBM SPSS V23 ve IBM AMOS V24 yazılımları ile analiz edilmiştir.

7. Veri Analizi ve Araştırma Bulguları

7.1. Frekans Analizi

Tablo 2 de görülebileceği üzere araştırmaya dâhil olan katılımcıların yanıtladığı tüm anket cevaplarının kullanılabilmesi tespit edilmiştir.

Tablo 2. Frekans Analizi

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

7.2. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ÖK, Dijital Olgunluk (D) ve ÖÇ ölçeklerine (Tablo 1) ait anket soruları için betimleyici istatistik tablosu IBM SPSS V23 programı yardımı ile elde edilmiştir. Toplam 44 anket sorusunun elde edilen anket cevapları dikkate alınarak değerlendirildiğinde 594 adet anket yanıtının geçerli olduğu ve analizlere kullanılabileceği tespit edilmiştir (Tablo 2).

7.3. Demografik Analiz

Çalışmaya katılan bankacılık sektöründe beyaz yakalı olarak iş gören çalışanların demografik özelliklerine dair bulgular aşağıdaki Tablo 3'te derlenmiştir.

Tablo 3. Demografik Özelliklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

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

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

Son olarak toplam çalışma süresi dikkate alındığında ağırlıklı olarak on yıldan fazla çalışanların anketi cevapladığı tespit edilmiştir.

7.4. Güvenirlilik Analizleri

7.4.1. Örgüt kültürü (ÖK) ölçeğine ait güvenirlilik analizi

Araştırmada kullanılan ÖK ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 12 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 4). Tablo 4'te Cronbach's Alpha değeri 0,915 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronbach's Alpha değeri $> 0,70$ değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin., 2014: 333).

Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi

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

7.4.2. Örgütsel çeviklik (ÖÇ) ölçeğine ait güvenirlilik analizi

Araştırmada kullanılan ÖÇ ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 19 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 5). Tablo 5 dikkate alındığında Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronbach's Alpha değeri $> 0,70$ değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin., 2014: 333).

Tablo 5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi

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

7.4.3. Dijital Olgunluk (D) ölçeğine ait güvenirlilik analizi

Araştırmada kullanılan DO ölçeğinin alt boyutlarına ait toplam 13 maddeden oluşan anket soruları için elde edilen cevaplar dikkate alınarak güvenirlilik analizi yapılmıştır (Tablo 6). Tablo 6'da Cronbach's Alpha değeri 0,937 olarak elde edildiği görülmüştür. Cronbach's Alpha değeri $> 0,70$ değerinden büyükse ölçek güvenilir kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin., 2014: 333).

Tablo 6. Dijital Olgunluk Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Güvenirlilik Analizi

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

7.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Yapısal eşitlik modeli (YEM) ile verilerin analizinde öncelikle araştırmada kullanılan ÖK, ÖÇ ve dijital olgunluk ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analiz (DFA) değerleri Tablo7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler için DFA Sonuçları

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

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) çalışmaya başlamadan önce verilerle ilgili tüm sorunlar (uç değerler, basık ve çarpık değerler, eksik veri vb) giderilmiştir. Maksimum olabilirlik kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerekmektedir. DFA, özellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmaktadır. Araştırmada tasarlanan modelin doğrulanmasında da DFA aracından faydalanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). YEM kapsamında modelde kullanılacak ölçeklerin geçerliliğini test etmeye yönelik en doğru sonuç veren metodolojilerden biri DFA’dır (Byrne, 2001).

7.5.1. Örgüt kültürü (ÖK) ölçeğine ait DFA sonucu

Yapılan Multivariate normallik testinde kritik değerin 25,473 olduğu belirlenmiştir. Bu değerin 10’un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20’ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 335). Çoklu normallik varsayımı sağlanmadığı için hesaplama yöntemi olarak Bootstrap ML (Maximum likelihood) kullanılmıştır.

Toplam 12 madde ve 3 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 4,792, GFI=0,938, CFI=0,948, RMSEA=0,08, SRMR=0,039, AGFI=0,901, NFI=0,935, RFI=0,913, IFI=0,948, TLI=0,93 olarak elde edilmiştir (Tablo 7). Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<0,001).

Tablo 8. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

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

Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

Tablo 8'deki değerlere göre ÖK ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde klan boyutunun AVE değeri 0,508, adhokrasi boyutunun 0,569, piyasa boyutunun 0,455 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutlarının CR değeri 0,7 üzeri elde edilmiştir. AVE değeri 0,50'den düşük olsa bile CR değeri 0,7'den yüksek olduğu için Fornell ve Larcker (1981) göre yapının birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

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

7.5.2. Örgütsel çeviklik (ÖÇ) ölçeğine ait DFA sonucu

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

Toplam 19 madde ve 4 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF=4,073, GFI=0,901, CFI=0,929, RMSEA=0,072, SRMR=0,052, AGFI=0,87, NFI=0,909, RFI=0,892, IFI= 0,829, TLI=0,916 olarak elde edilmiştir. Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$) (Tablo 7).

Tablo 9. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

	AVE	CR	MSV	ASV	Hız	Cevap verme	Esneklik	Yetkinlik
Hız (1)	0,65	0,88	0,51	0,45	1	(0,810)		
Cevap verme (2)	0,62	0,83	0,56	0,51	2	0,720	(0,789)	
Esneklik (3)	0,50	0,79	0,45	0,41	3	0,625	0,675	(0,711)
Yetkinlik (4)	0,41	0,84	0,56	0,47	4	0,676	0,754	0,637
								(0,642)

Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

Tablo 9'daki değerlere göre ÖÇ ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde hız boyutunun AVE değeri 0,656, cevap verme boyutunun 0,623, esneklik boyutunun 0,505 ve yetkinlik boyutunun 0,412 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutlarının CR değeri 0,7 üzeri elde edilmiştir. Yetkinlik boyutunun AVE değeri 0,50'den düşük olsa bile CR değeri 0,7'den yüksek olduğu için Fornell ve Larcker (1981) göre yapının birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

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

7.5.3. Dijital Olgunluk (DO) ölçeğine ait DFA sonucu

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

Toplam 13 madde ve 2 alt boyut ile oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 1 farklı modifikasyon işlemi gerçekleştirilmiş ve uyum değerleri incelendiğinde CMIN/DF= 4,09, GFI=0,935, CFI=0,956, RMSEA=0,072, SRMR=0,035, AGFI=0,906, NFI=0,943, RFI=0,93, IFI=0,956, TLI=0,946 olarak elde edilmiştir. Bütün uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde elde edilmiştir. Ayrıca maddelere ait tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$) (Tablo 7).

Tablo 10. Dijital Olgunluk Ölçeğine Ait Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğinin İncelenmesi

	AVE	CR	MSV	ASV		Hız	Cevap Verme
DAP (1)	0,532	0,910	0,629	0,629	1	(0,729)	
YB (2)	0,564	0,838	0,629	0,629	2	0,793	(0,751)

Not: Parantez içindeki değerler AVE karekök değerlerini göstermektedir.

Tablo 10'daki değerlere göre DO ölçeğine ait birleşim geçerliliği incelendiğinde DAP boyutunun AVE değeri 0,532, YB boyutunun 0,564 olarak elde edilmiştir. Ayrıca boyutların CR değeri 0,7 üzeri elde edilmiştir. AVE değerinin 0,5 ve CR değerinin 0,7'den yüksek olmasından dolayı birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

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

7.6. Modelin Uyum Değerleri

Analiz sonucunda elde edilen uyum indekslerinin (Tablo 11) literatürde kabul edilebilir eşik değerler içinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Lee, Hsing ve Li, 2021: 4).

Tablo 11. Modele Ait Uyum Değerleri (Ölçek Geneline Ait)

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

7.7. Aracılık Analizi

ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide D'nin aracı rolü olup olmadığının test etmek için bootstrap yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem tercih edilmiştir. Bootstrap tekniği ile yapılan analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığı (GA) sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir. Bootstrap analizi sonucunda ÖK'nin D aracılığıyla ÖÇ üzerindeki dolaylı etkisi (Tablo 12) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,718$; %95 GA [0,621; 0,839]).

Tablo 12. Aracılık Analizi Sonuçları (Ölçek Geneline Ait)

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

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

8. Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde bulguların yorumlanması gerçekleştirilecektir. Bulguların yorumlanması ise teorik teklifler ve pratik teklifler olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Yapılan araştırma kapsamında oluşturulan modele ait bazı hipotezler öne sürülmüş ve analiz edilmiştir. Önce doğrudan etki modeline göre hipotezlerin sonuçları yorumlanmıştır. Ardından dijitalleşmenin aracı olduğu dolaylı etki modeline göre hipotezlerin sonuçları yorumlanmıştır.

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

Analiz sonucuna göre ÖK ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 12) tespit edilmiştir ($\beta=0,851$; $p<0,050$). ÖÇ ait determinasyon katsayısı (R²) %72,5'tir.

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

Aracılı yapısal model analiz sonuçlarına göre ÖK ve D arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu (Tablo 12) tespit edilmiştir ($\beta=0,827$; $p<0,050$). D'ye ait determinasyon katsayısı (R²) %68,4'tür. ÖK'deki artış, D'yi arttırdığı tespit edilmiştir.

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

Aracı değişken olan D'nin bağımlı değişken olan ÖÇ üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,868$; $p<0,050$). Ancak aracı değişken olan D'nin modele dâhil edilmesiyle ÖK ile ÖÇ arasındaki yol katsayısı hala anlamlı olduğu gözlemlenmiştir ($\beta=0,135$; $p<0,050$). ÖK, D ile birlikte ÖÇ'deki değişimin %96,4'lük kısmını açıklamaktadır (Tablo 12).

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

Bootstrap analizi sonucunda ÖK'nin D aracılığıyla ÖÇ üzerindeki dolaylı etkisi (Tablo 12) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,718$; %95 GA [0,621; 0,839]).

8.1. Teorik Teklifler

AK, KK ve PK'nin ÖÇ üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Cameron ve Quinn, 1999: 56). Liderler, işletmelerinin çevik bir örgüt olabilmeleri için örgüt kültürlerini de buna uygun hale getirmeleri gerekmektedir (Felipe Roldán ve Leal-Rodríguez, 2014: 2354). Cameron ve Quinn'nin RDM'indeki AK ve KK'ü alt kültür tipleri mevcut ve bütünleşmiş halleriyle ÖÇ üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır (Goncalves, Bergquist, Bunk ve Alänge., 2020: 13-46).

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

ÖK'nin ÖÇ üzerinde etkisini artırmak amacıyla D değişkeni modele aracı değişken olarak dâhil edilmiştir. ÖK'nin alt boyutlarının ÖÇ alt boyutları üzerinde doğrudan etkilerine Tablo 13'deki veriler dikkate alınarak bakıldığında on iki alt hipotezden altı adetinin sağlandığı, diğer altı adetinin ise sağlanamadığı görülmüştür. D değişkeni modele dâhil edilmesi neticesinde elde edilen dolaylı etki değerleri (Tablo 13) incelendiğinde tüm alt hipotezlerin sağlandığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar D aracı değişkeninin ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisinin daha da artırdığını göstermektedir.

Tablo 13. Alt Boyular İçin Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

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

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

8.2. Pratik Teklifler

Bankacılık sektöründeki liderlerin çalıştığı işletmelere ÖÇ kazandırabilmeleri için mutlaka Cameron ve Quinn'in RDM'deki AK, KK veya PK alt kültür tiplerinden bir veya birkaçını baskın kültür haline getirmeleri gerekmektedir (Cameron ve Quinn, 1999: 56). İşletmeler, ÖK ile birlikte aynı zamanda D ve dijital olgunluğa erişmek

için dijital yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Eryılmaz, 2020; Felipe, Leidner, Roldán ve Leal-Rodríguez, 2020: 375-619; Mao, Liu ve Zhang, 2015:358-382; Yang Chen Wang, Nevo, Jin, Wang ve Chow, 2013: 1-17). Liderler, işletmeler için belirledikleri iş stratejisini gerçekleştirmek ve tüm çalışanların uygun dijital becerilerle donatılmasını sağlamak amacıyla dijital yeteneklere sahip insan kaynaklarını şirkete kazandırmak ve onları elde tutmak için proaktif davranmaları önerilmektedir (Shahiduzzaman, Kowalkiewicz, Barrett ve McNaughton, 2018: 15).

Dijital dönüşüm literatüründe teknolojik altyapı, dijital dönüşümün gerçekleşebilmesi için geliştirilmesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla bu alt yapının oluşmasında teknoloji ve veri temel olarak kabul edilmektedir. Liderlerin işletmelerine teknolojik alt yapıları ve verileri temel teknolojik varlıklar olarak iş süreçlerine entegre etmeleri önerilmektedir. Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlar yeni teknolojilere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir. Liderler, işletmelerinde yeni teknolojilerin benimsenmesini keşfetmek, değerlendirmek, seçmek ve finanse etmek suretiyle örgütsel çevikliklerini artıracaklardır (Shahiduzzaman, Kowalkiewicz, Barrett ve McNaughton, 2018: 15).

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

Çalışma, İstanbul ili sınırları içinde yaşayan ve bankacılık sektöründe görevini ifa eden beyaz yakalı çalışanları kapsamaktadır. Bundan sonraki çalışmaların başarılı, güvenilir ve geçerli sonuçlar verebilmesi için İstanbul ili dışında diğer bölgelerde görev yapan beyaz yakalı banka çalışanlar temel alınarak araştırma yapılması bilime katkı sağlaması açısından faydalı olacaktır.

9. Sonuç

Literatürde ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. ÖK'nin ÖÇ üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Cicaleri, 2019: 2424-2428; Mokaddem ve Othmen, 2018: 62). Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinde yer alan ÖK alt boyutları olan AK, KK ve PK'nin ÖÇ üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Felipe, Roldán ve,Leal-Rodríguez, 2017: 2354; Goncalves, Bergquist, Bunk ve Alänge, 2020: 13-46). Bankacılık sektörünü baz alan bir çalışmada ise ÖK'nin ÖÇ'nin kazanımında olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Fahami, Pordanjani, Mahmoudi ve Montazer-Al-Zohour. 2017: 453-460). ÖK'nin önemli bir bileşen olarak ÖÇ üzerinde pozitif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir (Khalid, Madhakomala ve Purwana., 2020: 49-63). Bu araştırmanın analiz sonucuna göre ÖK ile ÖÇ arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (Tablo 12) tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmada ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkiye dair bulunan sonuç literatürde yer alan benzer çalışmalarla uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca

ÖK'nin alt kültür değişkenleri ile ÖÇ'nin alt çeviklik değişkenleri arasındaki anlamlı ilişki, yine diğer araştırmalarla ve anket yanıtları ile paralellik göstermektedir.

ÖK'nin D üzerinde etkisini araştıran birçok çalışma mevcuttur. Çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, ÖK'nin D ve dijital olgunluğa ulaşma noktasında pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir (Coşar, 2020: 615; Prakasa, Raharjo. ve Wiratama, 2019: 224-229; Kane, Palmer ve Phillips, 2017: 5). Katı ÖK'ye sahip işletmeler D sürecinde problemler yaşarken, açık ÖK'ye sahip işletmeler D sürecinde hızlı yol kat edebilmektedir (Coşar, 2020: 615). Bankacılık sektöründe ÖK'nin D üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hie, 2019). Cameron ve Quinn'in RDM modelindeki AK ve KK tiplerinin D üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir (Hartl ve Hess, 2017: 7). Bankacılıkta günümüz liderlerinin esnek, yenilikçi, pozitif ve sağlıklı bir dijital ÖK'nin yaratılmasının öncelikli hedefleri arasında yer alması önerilmektedir (Simić ve Matović, 2018: 231). Aracılı YEM analiz sonuçlarına göre ÖK ve D arasında pozitif bir ilişkinin olduğu (Tablo 12) tespit edilmiştir. Anket yanıtlarının sonucunda ÖK'deki artışın D'yi arttırdığı tespit edilmiştir ve ÖK ile D arasındaki anlamlı bir ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır. Dolayısıyla bu sonuç literatürdeki araştırmalar ile benzerlikler göstermektedir.

D'nin ÖÇ üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da literatürde bulunmaktadır. İşletmelerin çevresel tehdit ve değişimleri algılaması ve fırsatları değerlendirebilmek için kaynaklarını verimli şekilde kullanarak sürdürülebilir rekabet sağlaması ve değişimlere hızlı tepki verebilmesi için gerekli olan örgütsel çevikliğin kazanımında dijitalleşmenin etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu vd., 2021). Aynı zamanda dijital yeteneklerin de ÖÇ üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Felipe, Roldán ve, Leal-Rodríguez, 2017: 2354). Dijital yeteneklerin gelişmesi ÖÇ'nin kazanımında önemli rol oynamaktadır (Lu ve Ramamurthy, 2011: 931-954). D ile ÖÇ arasında karmaşık ve çift yönlü bir etkileşim bulunmaktadır (Ciampi Faraoni, Ballerini ve Meli., 2021: 176). Dijital teknolojiyi kullanma becerileri de örgütsel çevikliği artırmaktadır (Rozak, Adhiatma, Fachrunnisa ve Rahayu., 2022: 3). Dijital yetkinlikler artması ve etkin kullanımı ÖÇ inşa etmekte ve artırmaktadır (Chakravarty Grewal ve Sambamurthy, 2013: 976-997). Anket yanıtlarının YEM ile değerlendirilmesinde aracı değişken olan D'nin bağımlı değişken olan ÖÇ üzerindeki pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla elde edilen bu bulgunun literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir.

ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisinde D'nin aracı rolü bu çalışma kapsamında araştırmanın sorunsalını teşkil etmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere ÖK ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda ÖK ile D arasında ve D ile ÖÇ arasında anlamlı bir ilişki olduğu bu araştırma kapsamında belirlenmiştir. ÖK ile ÖÇ arasındaki ilişkide D'nin aracı rolü olup olmadığının belirlenmesi YEM aracılığıyla yapılmıştır. Hipotez sonuçlarına bakıldığında araştırma modelinde yer alan D aracı değişkeninin ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisini daha da artırdığı görülmektedir. Sonuç ÖK ile ÖÇ arasındaki anlamlı ilişkide D'nin aracı bir rolü vardır ve D, ÖK'nin ÖÇ üzerindeki etkisini daha da anlamlı hale getirmektedir. ÖK, D ile birlikte ÖÇ üzerinde değişimin %96,4'lük kısmını açıklamaktadır (Tablo 12).

Referanslar

Aktaş, B.N. (2021). *Vizyoner liderlik ve yenilikçi insan kaynakları yönetim uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Savunma sanayi*

- işletmelerinde bir araştırma.* (Yayımlanmış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.
- Borcan, I. (2021). The role of dynamic capabilities, business model and organizational culture in the digital transformation of a traditional organization. *Management & Marketing Journal*, 19(1), 116-117.
- Byrne, B. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal Of Testing*, 1(1), 55-86.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Published by Jossey-Bass.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. USA: John Wiley & Sons.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2021). *Örgüt kültürü-örgütsel tanı ve değişim* (Gülcan Cemaloğlu ed.). İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Campbell, C.R. (2004). A longitudinal study of one organization's culture: Do values endure. *Mid-American Journal Of Business*, 19 (2), 41-51.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, S.E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 4-8.
- Chakravarty, A., Grewal, R. ve Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, 24(4), 976-997.
- Chang, C.C. (2015). Exploring mobile application customer loyalty: The moderating effect of use contexts. *Telecommunications policy*, 39(8), 678-690.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. ve Chow, W.S. (2014). IT capability and organizational performance: the roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 326-342.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J. ve Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.
- Ciceralli, E.E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS*, 2019, 11(18), 2424-2428.
- Coşar, B. (2020). Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi. *In 5. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress*, (29-30 June 2020), 615-629.
- Eryılmaz, M. (2020). *Örgütlerde dijitalizasyon ve ardılları üzerine bir tartışma. İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Fahami, Z., Pordanjani, H.A., Mahmoudi, M.T. ve Montazer-Al-Zohour, F. (2017). The study of the relationship between organizational culture and organizational agility in agricultural bank. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86, 453-460.

- Felipe, C.M., Leidner, D.E., Roldán, J.L. ve Leal-Rodríguez, A.L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575-619.
- Felipe, C.M., Roldán, J.L., Leal-Rodríguez ve A.L. (2017). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Felipe, C.M., Roldán, J.L., Leal-Rodríguez ve A.L. (2014). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Fichman, R.G., Dos Santos, B.L. ve Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-A15.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R. ve Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13-46.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçin Yayıncılık.
- Hartl, E. ve Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems* (2017), 1-10.
- Hie, B. P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2) 132-143.
- Hu, L.ve Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6:1, 1-55, DOI: 10.1080/10705519909540118
- Ilcus, A. M. (2018). Impact of digitalization in business world. *Review of International Comparative Management*, 19(4), 350-358.
- İleri, Y.Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- İmamoğlu S.Z., Ince, 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.
- İnce, G. (2020). *The impact of digitalization on company performance*. (Yayımlanmış Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kane, G. C., Palmer, D. ve Phillips, A. N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review Deloitte University Press.

- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Khalid, Z., Madhakomala ve R., Purwana, D. (2020). How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SMEs?. *IJHCM International Journal of Human Capital Management*, 4(2), 49-63.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- LuLee, T.Y., Hsing, S.C. ve Li, C.C. (2021). An improved stress-scale specifically designed to measure stress of women with newly diagnosed breast cancer. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 2346. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052346>
- Lu, Y. ve K.(Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS quarterly*, 931-954.
- Mao, H., Liu, S. ve Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing, supply chain management. *An International Journal*, 6(1) 5-11.
- Mokaddem, A. B. S. ve Othmen, H. B. (2019). Organizational culture and organizational agility: The role of absorptive. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/326274336>
- Prakasa, Y., Raharjo, K. ve Wiratama, I. D. (2020). Transformational leadership and digital maturity. *2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019)*, içinde (224-229 ss.), Atlantis Press.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Rozak, H. A., Adhiatma, A., Fachrunnisa, O. ve Rahayu, T. (2021). Social media engagement, organizational agility and digitalization strategic plan to improve SME's performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3766-3775.
- Sancaktar, C.L. (2017). *Örgüt kültürü ve takım birlikteliğinin takım performansına olan etkisi-Kurumlar arası İzmir Dragon Festivali*. (Yayımlanmış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shahiduzzaman, M., Kowalkiewicz, M., Barrett, R. ve McNaughton, M. (2018). Digital business: Towards a value centric maturity model. Part A. *In AOM Specialized Conference: Big Data and Managing in a Digital Economy*, 2018-04-18 - 2018-04-20, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amgbproc.surrey.2018.0047.abs>.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1995). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: *An introduction*. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Shein, E.H. (1995). *The Role of Founder in Creating Organizational Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Shein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Simić, I. ve Matović, I. M. (2018). Organizational culture as a factor of digital maturity of organizations in the tourism sector. *Modern Management Tools And Economy Of Tourism Sector In Present Era*, 231.

- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde Çeviklik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şeker, H.Ş. (2016). *Örgüt kültürü ile inovasyon arasındaki ilişki ve bir araştırma*. (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Yang Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Jin, J., Wang, L. ve Chow, W.S. (2013). IT capability and organizational performance: The roles of business process agility and environmental factors. *European Journal of Information Systems*, 23, 1-17.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2013). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık, 2016, 11(3), 173- 204.