



Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi: Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü¹

The Mediating Role of Organizational Agility in The Impact of Digital Leadership On Digital Organizational Transformation

Elif Köksoy ^a

Onur Oktaysoy ^{b*}

^a Bilim Uzmanı, Burdur Halk Eğitim Merkezi, Burdur/Türkiye, e.d36@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-4691-2183

^b Dr. Öğr. Üyesi, Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Kars/Türkiye, onurkavak@kafkas.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8623-614X

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Türü

Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Dijital Liderlik
Örgütsel Çeviklik
Değişim Yönetimi
Yenilik Yönetimi

Geliş Tarihi : 06 Mayıs 2025

Kabul Tarihi: 14 Eylül 2025

Bu araştırmanın amacı, dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü test etmektir. Araştırma kapsamında Burdur OSB’de faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan toplam 358 katılımcıdan anket formları yoluyla elde edilen veriler, SPSS 24 ve AMOS 24 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgulara göre dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunduğu yine dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel çevikliğin, dijital liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, dijital liderliğin yalnızca doğrudan etki değil, aynı zamanda örgütsel çeviklik aracılığıyla dolaylı katkı sunduğunu ortaya koyarak, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik ve çevikliğin birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article Type

Research Article

Keywords

Digital Leadership
Organizational Agility
Change Management
Innovation Management

Received: May, 06, 2025

Accepted: Sep, 14, 2025

The aim of this research is to determine the effect of digital leadership on digital organizational transformation and to test the mediating role of organizational agility in this relationship. Within the scope of the research, the data obtained through survey forms from a total of 358 participants working in manufacturing enterprises operating in Burdur OSB were analyzed through SPSS 24 and AMOS 24 programs. According to the findings obtained as a result of the analyses, it was determined that digital leadership has a positive and significant effect on digital organizational transformation, digital leadership has a positive and significant effect on organizational agility and organizational agility has a significant effect on digital transformation. In addition, it was determined that organizational agility plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and digital transformation. The results obtained reveal that digital leadership provides not only a direct effect but also an indirect contribution through organizational agility, emphasizing the importance of evaluating leadership and agility together in digital transformation processes.

Extended Abstract

Aim: The primary aim of this study is to examine the impact of digital leadership on digital organizational transformation and to analyze the mediating role of organizational agility in this relationship. In today’s business environment, digitalization represents a multidimensional transformation process that affects not only technological change but also strategic governance, human resource structures, and organizational culture.

¹ Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında tamamlanmış birinci yazara ait yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

Atıf/Cite as: Köksoy, E. ve Oktaysoy, O. (2025). Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi: Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 799-817. <https://doi.org/10.29216/ueip.1693412>



Bu makale, [Creative Commons Atıf \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) lisansının hüküm ve koşulları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. / This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

While digital leadership emerges as a key strategic element in effectively managing this transformation, organizational agility represents the organization's capacity to adapt and respond rapidly to change. In this context, the study aims to explore both the direct and indirect effects of digital leadership on digital transformation by revealing the potential mediating role of organizational agility. The research seeks to contribute to the literature at a theoretical level and to offer practical insights for managing digitalization processes more effectively in organizational settings.

Methods: This study employs a quantitative research approach based on a relational screening model to investigate the effect of digital leadership on digital organizational transformation and to analyze the mediating role of organizational agility in this relationship. The research population consists of small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in the Organized Industrial Zone of Burdur, Türkiye. The sample comprises 358 participants, selected through convenience sampling, who are employed in these enterprises. Data were collected using a structured questionnaire administered both face-to-face and online. Ethical approval was obtained from the Ethics Committee of Kafkas University Social Sciences Institute (Decision No:59, dated 09.07.2024).

The questionnaire includes demographic questions and validated scales related to the study variables. Digital leadership was measured using the scale developed by Zeike et al. (2019), which assesses leaders' capabilities in creating a digital vision, developing digital competencies, and guiding transformation processes. Organizational agility was measured using the scale by Sharifi and Zhang (1999), which evaluates an organization's capacity to respond quickly and flexibly to environmental changes. Digital organizational transformation was assessed based on the framework proposed by Vial (2019), focusing on the impact of digital technologies on business processes, strategy, and organizational culture. All items were measured using a five-point Likert scale (1=Strongly Disagree, 5=Strongly Agree).

Data were analyzed using IBM SPSS 24 and AMOS 24 software. Descriptive statistics and reliability analyses (Cronbach's alpha) were performed first. Then, exploratory and confirmatory factor analyses were conducted to ensure the construct validity of the scales. Structural Equation Modeling (SEM) was applied to test the proposed model and assess the mediating role of organizational agility between digital leadership and digital transformation. Model fit indices were also examined to verify the adequacy and validity of the proposed model.

Findings: The data obtained within the scope of the study were analyzed comprehensively using quantitative analysis techniques through IBM SPSS 24 and AMOS 24 software. Initially, the internal consistency of the scales used in the study was assessed using Cronbach's alpha coefficients. The reliability coefficients for digital leadership (0.91), organizational agility (0.88), and digital organizational transformation (0.90) indicated a high level of internal consistency, confirming that the instruments were suitable for reliable data collection.

To examine construct validity, exploratory factor analysis (EFA) was first conducted. The results demonstrated that each scale conformed to the theoretically predicted unidimensional structure, with all factor loadings exceeding 0.50 and item-total correlations falling within acceptable ranges. Subsequently, confirmatory factor analysis (CFA) was performed, and the model's fit indices were found to be within acceptable limits: RMSEA=0.067, CFI=0.923, GFI=0.902, and $\chi^2/df=2.74$. These values suggest a good model fit with the data. Structural equation modeling (SEM) was employed to test the hypothesized model. The analysis revealed that digital leadership had a significant and positive direct effect on digital organizational transformation ($\beta=0.62$, $p<0.001$). Furthermore, digital leadership was found to significantly influence organizational agility

($\beta=0.55$, $p<0.001$), and organizational agility, in turn, had a positive effect on digital organizational transformation ($\beta=0.38$, $p<0.001$).

These findings indicate that organizational agility plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and digital transformation. To verify the robustness of the mediation effect, both the Sobel test and Bootstrap analysis were conducted, confirming the statistical significance of the mediating role. All proposed hypotheses were supported, and the research model was empirically validated. The findings underscore that enhancing digital leadership competencies contributes to strengthening organizational agility, thereby facilitating more effective digital transformation processes and enabling organizations to achieve a competitive advantage in dynamic digital environments.

Conclusion: This study aimed to examine the impact of digital leadership on digital organizational transformation and to investigate the mediating role of organizational agility within this relationship. The analyses revealed that digital leadership has a significant and direct effect on digital transformation processes. Furthermore, digital leadership positively influences organizational agility, which, in turn, significantly contributes to digital transformation. These findings confirm that organizational agility serves as a partial mediator in the relationship between digital leadership and digital organizational transformation.

The results indicate that digital leadership plays a critical role not only in driving technological renewal but also in facilitating a broader transformation encompassing strategy, processes, and organizational culture. The visionary orientation of digital leaders fosters agile decision-making mechanisms, thereby enabling organizations to adapt more rapidly to dynamic digital environments.

Overall, the findings suggest that strengthening leadership competencies in digital contexts serves as a strategic lever for enhancing organizational transformation capacity and achieving sustainable competitive advantage. Accordingly, the study offers both theoretical contributions to the digital transformation literature and practical insights for leaders managing digital change processes in contemporary organizational settings.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında dijitalleşme yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgenemeyecek kadar kapsamlı ve çok boyutlu bir dönüşümü temsil etmektedir. Dijital dönüşüm, örgütlerin teknoloji entegrasyonunun ötesine geçerek iş süreçlerini, karar alma mekanizmalarını, kültürel yapıyı ve stratejik yönelimleri köklü biçimde yeniden tanımlamasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı büyük ölçüde örgütlerin sahip olduğu liderlik kapasitesine bağlıdır. Literatürde, dijital liderliğin örgütlere yön verme, dijital vizyon oluşturma ve bu vizyonu içselleştirme açısından kritik bir unsur olduğu genel kabul görmektedir (Vial, 2021).

Dijital liderler, sadece teknolojik kararlar alan yöneticiler değil; aynı zamanda çalışanları sürece aktif olarak katan, dijital kültürün oluşumuna öncülük eden dönüştürücü aktörlerdir. McKinsey'nin 2022 Dijital Dönüşüm Raporu'na göre, dijital dönüşüm projelerinin yalnızca %30'u başarıyla tamamlanabilmekte; başarısızlıkların %70'inden fazlası liderlik eksiklikleri, çalışan direnci ve uyumsuz organizasyonel yapı gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir (McKinsey, 2022). Bu veriler, dijital dönüşüm süreçlerinde yalnızca teknoloji yatırımlarının yeterli olmadığını, liderliğin yönlendirici gücünün belirleyici olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ancak dijital liderliğin etkisi, örgütsel yapının dönüşüme ne ölçüde hızlı ve esnek yanıt verebildiğiyle de doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda “örgütsel çeviklik” kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel çeviklik, değişen pazar

koşullarına, müşteri taleplerine ve teknolojik yeniliklere hızlı tepki verme yeteneği olarak tanımlanmakta ve işletmelerin çevresel belirsizlik karşısındaki uyum kapasitesini göstermektedir. Agile Business Consortium tarafından yapılan “*Insights from the Agile Business Awards 2023*” adlı araştırma verilerine göre, çevik organizasyonlar, değişime tepki verme hızlarında çevik olmayanlara kıyasla %64 oranında daha etkilidir (Agile Business Consortium, 2023). Bu durum, dijital liderliğin etkisinin örgütsel çeviklik düzeyiyle birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Literatürde dijital liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunsa da, bu ilişkinin altında yatan dinamikleri özellikle çeviklik kavramı çerçevesinde aracı bir mekanizma olarak değerlendiren araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle dijital liderliğin çeviklik aracılığıyla dönüşüm süreçlerine nasıl katkı sunduğu konusu, hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde açık değildir. Bu çalışma, bu boşluğu doldurmayı ve dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü test etmeyi hedeflemektedir. Böylelikle çalışmada, dijitalleşme süreçlerinin sadece teknik değil, aynı zamanda yönetsel ve yapısal boyutlarının da dikkate alınmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu noktada yanıtlanması gereken temel sorular şunlardır; Dijital liderlik tek başına dönüşüm için yeterli midir? Örgütsel çeviklik bu ilişkide nasıl bir işlev görmektedir? Bu araştırma, söz konusu sorulardan yola çıkarak, dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisini analiz etmeyi ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışma genel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Buna göre çalışmanın ilk bölümünde; dijital liderlik, dijital örgütsel dönüşüm ve örgütsel çeviklik kavramları teorik olarak açıklanmış ve ilgili literatür incelenmiş ayrıca ele alınan kavramlar arasındaki ilişkiye dair kuramsal çerçeve sunularak ve hipotezler geliştirilmiştir. İkinci bölümde; araştırmanın yöntemi, örneklem özellikleri, veri toplama aracı ve analiz teknikleri detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde; yapılan analizlere ilişkin bulgular ve model sonuçları paylaşılmıştır. Son olarak dördüncü bölümde; elde edilen bulgular tartışılmış, sonuçlar yorumlanmış ve gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

2. Kuramsal Çerçeve ve Literatür İncelemesi

2.1. Dijital Liderlik

Liderlik kavramı, örgütsel başarıyı etkileyen en temel yönetsel unsurlardan biri olarak, tarihsel süreçte farklı biçimlerde tanımlanmış ve bağlamsal koşullara göre dönüşüm geçirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte liderlik anlayışı, hiyerarşik otorite ve denetimden uzaklaşarak, vizyonerlik, stratejik yönelim ve değişimi yönetme becerileriyle tanımlanan bir yapıya evrilmiştir. Bu dönüşümün günümüzdeki en belirgin yansımalarından biri, dijitalleşme süreciyle şekillenen dijital liderlik kavramıdır (Oktaysoy vd., 2023). Dijital liderlik, hem bireylerin hem de örgütlerin dijital çağın gerekliliklerine adapte olabilmeleri açısından kritik bir yönetsel araç haline gelmiştir. Dijital liderlik, yalnızca dijital teknolojileri kullanabilme yetkinliği ile sınırlı olmayan; aynı zamanda dijital vizyon geliştirme, bu vizyonu örgütsel stratejiye entegre etme ve çalışanları bu süreçte etkin biçimde yönlendirme kapasitesine sahip bir liderlik biçimidir (Özmen vd., 2020: 58). Dijital lider, dijitalleşmenin sunduğu fırsatları stratejik avantaja dönüştüren, dönüşüm sürecine rehberlik eden ve örgüt içinde dijital kültürün yerleşmesini sağlayan bir aktör olarak konumlanmaktadır (Karademir ve Özgeldi, 2022: 2852). Bu bağlamda dijital liderlik, klasik liderlik anlayışlarından farklı olarak daha çevik, esnek, iş birliğine dayalı ve teknolojiyle entegre bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Bireysel düzeyde dijital liderliğin önemi, çalışanların dijital okuryazarlığını artırma, teknolojiye karşı dirençlerini azaltma ve öğrenme kültürünü teşvik etme gibi etkilerinde kendini göstermektedir (Hensellek, 2020: 63). Dijital liderler, bireyleri sadece teknik becerilerle donatmakla kalmaz; aynı zamanda onların yenilikçi düşünme, sorun çözme ve adaptasyon becerilerini geliştirmelerini sağlar. Bu sayede çalışanlar, örgütsel dijitalleşme sürecine aktif katılım göstererek

değişimin öznesi haline gelirler (Salamzadeh vd., 2021: 198). Örgütsel düzeyde ise dijital liderlik, kurumların stratejik yönünü dijital vizyon doğrultusunda yeniden şekillendirme, operasyonel süreçleri yeniden yapılandırma ve rekabet gücünü artırma açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Dijital liderler, teknolojik yatırımların ötesinde kültürel dönüşüm süreçlerini yöneterek dijitalleşmenin kalıcı ve sürdürülebilir hale gelmesini sağlarlar (Güler, 2023: 74). Hasırcı ve Örüçü (2024: 1487), dijital liderliğin örgütlere çeviklik kazandırdığını ve bu sayede dış çevredeki ani değişimlere hızlı yanıt verebilen, esnek ve inovatif yapılara dönüşebildiklerini vurgulamaktadır. Dijital liderlik, örgüt içindeki direnç noktalarını azaltarak dijital dönüşüm süreçlerinin başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir unsur haline gelmiştir.

Günümüz iş dünyasında yaşanan teknolojik dönüşüm, liderlerin yalnızca bilgi sahibi olmalarını değil, aynı zamanda bu bilgiyi örgütsel stratejiye dönüştürebilmelerini ve insan kaynağını bu stratejiye dâhil edebilmelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital liderlik, bu gerekliliklerin tümünü kapsayan bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir. McKinsey'nin (2022) bulgularına göre, dijital dönüşüm projelerinin başarısının %78'i liderlik becerileri ve vizyonuna dayanmaktadır. Bu oran, liderliğin yalnızca destekleyici değil, aynı zamanda yönlendirici ve dönüştürücü bir güç olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik, dijitalleşmenin örgütsel yapıları dönüştürdüğü günümüz koşullarında hem bireylerin değişime katılımını sağlayan hem de örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine olanak tanıyan çok boyutlu bir liderlik biçimidir (Sağbaş vd., 2023). Yalnızca teknoloji odaklı değil, insan ve kültür odaklı yapısıyla, dijital çağın gereklerine en uygun liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Dijital Örgütsel Dönüşüm

Dijitalleşme, teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte yalnızca bireylerin yaşamını değil, örgütsel yapılardan iş modellerine kadar tüm işletme dinamiklerini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşümün işletmelerdeki karşılığı, sadece belirli teknolojik araçların benimsenmesi değil; tüm iş süreçlerinin, stratejik karar alma mekanizmalarının, kültürel yapının ve değer yaratma sistemlerinin teknoloji merkezli olarak yeniden yapılandırılmasıdır (Danış, 2023:8). Bu bütüncül değişim, literatürde “*dijital örgütsel dönüşüm*” olarak tanımlanmakta ve modern organizasyonların ayakta kalabilmesi için stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Dijital örgütsel dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojileri sadece araç olarak değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratacak stratejik bir bileşen olarak benimsemesi sürecidir. Bu süreçte amaç, iş süreçlerini optimize etmek, müşteri deneyimini iyileştirmek ve karar alma süreçlerini veri temelli hale getirmektir. Nalbantoğlu'na (2021:195) göre dijital dönüşüm, yeni iş modelleri geliştirilmesini ve bu modellerin teknolojik sistemlerle bütünleşmesini amaçlayan bir süreçtir. Bu yönüyle dijital dönüşüm yalnızca teknik değil, aynı zamanda organizasyonel, kültürel ve stratejik bir değişimdir.

Dönüşüm süreci bireysel düzeyde, çalışanların dijital yetkinliklerinin gelişmesini, dijital araçları etkili kullanabilmelerini ve değişim süreçlerine aktif katılım göstermelerini gerektirir. Schildt (2022: 237), kurumsal dijitalleşmenin yalnızca yazılım ya da donanım kullanımını değil; bireylerin dijital becerilerle donatılmasını ve dijital kültürün içselleştirilmesini de kapsadığını belirtmektedir. Bu bağlamda bireysel dijital dönüşüm, örgütsel dönüşümün yapı taşı niteliğindedir. Örgütsel düzeyde ise dijital dönüşüm, işletmenin organizasyonel yapısını, değer zincirini ve müşteriyle olan etkileşimini yeniden kurgulamasını içerir. Kaya (2022: 7), örgütsel dönüşümün, kullanılacak dijital teknolojiler, geliştirilen iş modelleri ve örgüt kültürüyle birlikte planlı ve hedefe yönelik biçimde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmelerin bu dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilmeleri, yalnızca teknolojik kapasiteye değil; aynı zamanda liderlik, çeviklik ve kültürel uyum düzeyine de bağlıdır.

Dijital dönüşüm süreci ayrıca dış çevreyle uyumu da zorunlu kılmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin artması, müşteri taleplerindeki çeşitlilik ve rekabetin yoğunluğu, işletmeleri dijital

dönüşüm yatırımlarına zorlamaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, yalnızca bir seçenek değil; sürdürülebilirlik, inovasyon ve büyüme için temel bir gerekliliktir. Gündüz ve Parlak'a (2022: 118) göre, dijitalleşmeyi benimseyen ülkeler ve kurumlar, yeni pazarlara açılma, ticari faaliyet çeşitliliği geliştirme ve hızlı üretim gibi önemli avantajlar elde etmektedir. Nitekim dijital örgütsel dönüşüm, modern işletmelerin çevresel değişkenlere hızla adapte olabilmelerini sağlayan, rekabet gücünü artıran ve dijital çağın gereklerine uygun olarak yapılarını dönüştüren stratejik bir süreç olarak değerlendirilmeli, bu dönüşümün başarıya ulaşabilmesi ise yalnızca teknolojik altyapıyla değil; dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve bireysel adaptasyon gibi bütünsel faktörlerle mümkün olacağı vurgulanmalıdır (Topçuoğlu vd., 2023).

2.3. Örgütsel Çeviklik

Günümüzde değişim, işletmeler için istisnai bir durumdan ziyade süreklilik arz eden bir gerçeklik haline gelmiştir. Bu durum, örgütlerin yalnızca stratejik planlama yapmalarını değil; aynı zamanda belirsizlikler karşısında esneklik gösterebilmelerini, hızlı karar alabilmelerini ve dinamik koşullara hızla uyum sağlayabilmelerini gerektirmektedir. İşte bu noktada "*örgütsel çeviklik*" kavramı, modern yönetim teorisinin merkezine yerleşmiştir. Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun hem içsel hem de dışsal değişikliklere hızlı yanıt verebilme, fırsatları değerlendirme ve tehditleri avantaja dönüştürebilme yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Demirel ve Güler, 2022: 364). Kavram ilk olarak 1990'larda müşteri taleplerine hızlı yanıt verme kapasitesiyle ilişkilendirilmiş; zamanla çeviklik anlayışı, öngörülemeyen değişikliklere proaktif tepki verme, yenilik üretme ve sürdürülebilirlik sağlama gibi boyutlarla zenginleşmiştir (Walter, 2021: 348). Holsapple ve Li (2008: 4), örgütsel çevikliği çevresel değişikliklere hızlı yanıt verme ve bu değişimlerden stratejik fayda üretme kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bu yetkinlik, günümüz dijital iş dünyasında bir tercih değil, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için temel bir gerekliliktir.

Bireysel düzeyde örgütsel çeviklik, çalışanların inisiyatif alabilme, belirsizlik karşısında çözüm üretme, proaktif davranma ve dijital süreçlere etkin katılım sağlama becerileriyle ilişkilidir. Kayacı ve Kanten (2024: 156), bu boyutun bilgi paylaşımı, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve öğrenmeye açıklık gibi temel yetkinliklerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Proaktiflik, esneklik ve bilgi paylaşımı gibi unsurlar çalışanları yalnızca süreçlere dâhil etmekle kalmayıp aynı zamanda onları örgütsel dönüşümün taşıyıcısı haline getirmektedir. Örgütsel düzeyde ise çeviklik, işletmenin yapılarını, süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını sürekli yeniden yapılandırabilme yetkinliğini ifade etmektedir. Appelbaum vd. (2017: 72), çevik organizasyonların tehditler karşısında minimum zararlar iletleyebildiğini ve fırsatları hızlıca değerlendirebildiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çeviklik, örgütlerin dinamik çevre koşullarına adapte olma, karmaşık ilişkileri yönetme ve rekabet avantajı elde etme kapasitesini artırmaktadır (Coşkun, 2019: 40). Çevik şirketlerin değişen müşteri ihtiyaçlarına daha etkili çözümler sunabildiği ve pazardaki konumlarını güçlendirebildiği ifade edilmektedir (Sunman, 2023: 95).

Örgütsel çevikliğin bir diğer önemli yönü, liderlik ve kültürel yapılarla olan ilişkisidir. Çevik liderlik, örgütsel çevikliğin sürdürülebilirliğinde temel bir faktördür (Şahin ve Alp, 2020: 51). Liderlerin çevik yapıların gelişimini desteklemesi, hiyerarşinin azaltılması, yatay iletişimin artırılması ve çalışanların kararlara katılımının teşvik edilmesi, çevikliğin kurumsal kültürde içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Holbeche, 2018: 309). Dolayısıyla örgütsel çeviklik, yalnızca krizlere yanıt verme kabiliyeti değil; aynı zamanda fırsat yaratma, stratejik yön değiştirme ve dijitalleşen dünyada var olma becerisi olarak değerlendirilmeli ve gerek bireysel yetkinliklerin gelişimi, gerekse kurumsal yapıların dönüşümü açısından modern işletmeler için rekabet avantajı yaratan stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

2.4. Değişkenler Arasındaki Kuramsal İlişkiler

Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüme Etkisi: Dijital liderlik, dijital dönüşümün yönlendirilmesi ve yönetilmesi sürecinde kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Dijital liderler, teknolojik değişimi sadece takip eden değil; proaktif biçimde stratejik vizyona entegre eden, çalışanları bu vizyon doğrultusunda harekete geçiren aktörlerdir. Özmen vd. (2020: 59), dijital liderliğin örgütlerin teknolojiyi etkin kullanmalarına ve dijital değişime daha uyumlu hale gelmelerine olanak sağladığını belirtmiştir. Delioğlu ve Uysal (2022) tarafından yapılan çalışmada, dijital liderlerin değişim yönetimi becerilerinin ve stratejik vizyonlarının dijital dönüşüm projelerinin başarısında belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Kane vd. (2015) çalışmalarında dijital liderliğin, iş süreçlerinde inovasyonu artırdığı ve örgütlerin dijitalleşme sürecindeki performansını olumlu yönde etkilediğini bulgulamışlardır. Vial (2021) ise dijital liderliğin, dijital dönüşümün sadece teknoloji entegrasyonu ile sınırlı olmadığını, liderin değişim vizyonunu stratejik yönetime yansıtabilme yeteneğiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda literatürdeki bulgular doğrultusunda araştırmanın ilk hipotezi olan H_1 hipotezi oluşturulmuş, aşağıda sunulmuştur.

H₁: Dijital liderlik, dijital örgütsel dönüşüm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Dijital Liderliğin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Örgütsel çeviklik, değişimlere hızlı ve etkili yanıt verebilme becerisi olarak dijital çağın rekabet avantajı kriterlerinden biri haline gelmiştir. Dijital liderlerin değişimi yönlendirme, yeniliği destekleme ve organizasyonları çevik yapılar haline getirme yetenekleri bu noktada kritik önemdedir. Karafakioğlu ve Fındıklı (2024) çalışmalarında dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yüksek düzeyde pozitif etkisinin bulunduğunu göstermişlerdir ($\beta=0.758$, $p<0.001$). Benzer şekilde Appelbaum vd. (2017), dijital liderlerin çalışanların hızlı karar almasını ve çevik iş süreçlerinin geliştirilmesini desteklediğini belirtmiştir. Tallon ve Pinsonneault (2011) tarafından yapılan çalışmada ise, dijital liderlik ve bilgi teknolojileri yöneliminin örgütlerde stratejik çevikliğin gelişimini tetiklediği vurgulanmaktadır. Ayrıca Holbeche (2018), çevik liderlik tarzının organizasyonların belirsizlikler karşısında daha dirençli ve esnek hareket etmelerini sağladığını ileri sürmüştür. Bu teorik çerçeve doğrultusunda araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 hipotezi oluşturulmuş, aşağıda sunulmuştur.

H₂: Dijital liderlik, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Çevikliğin Dijital Örgütsel Dönüşüme Etkisi: Örgütsel çeviklik, yalnızca çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilme kapasitesi değil; aynı zamanda bu değişimlerin organizasyon lehine fırsata dönüştürülmesini mümkün kılan stratejik bir yetkinliktir. Çevik organizasyonlar, dijital dönüşüm süreçlerinde daha esnek, daha hızlı ve daha yenilikçi olabilmektedirler. İmamoğlu vd. (2024) çalışmalarında, çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerine doğrudan katkı sunduğunu ve dönüşümün başarısını artırdığını belirtmişlerdir. Holsapple ve Li (2008) de çevikliğin, organizasyonların dijital teknolojilerden maksimum stratejik fayda sağlamasına imkân tanıdığını vurgulamıştır. Ayrıca Sambamurthy vd. (2003) dijital çağda çevikliğin inovasyon kapasitesini ve bilgi yönetimi etkinliğini artırarak dijital dönüşümün temel dinamiklerinden biri haline geldiğini ileri sürmüştür. Bu bulgular ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi olan H_3 hipotezi oluşturulmuş, aşağıda sunulmuştur.

H₃: Örgütsel çeviklik, dijital örgütsel dönüşüm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

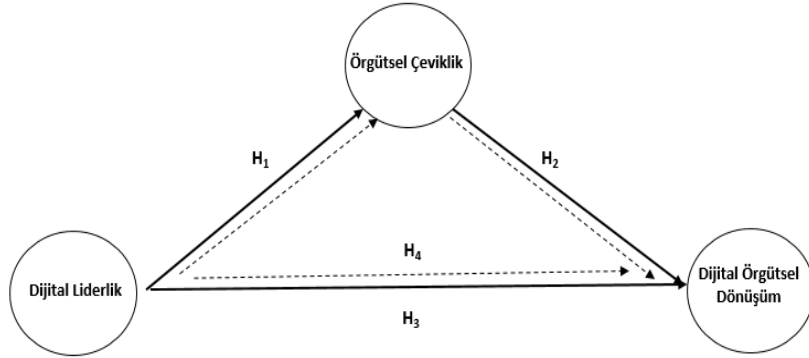
Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü: Literatürde dijital liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki doğrudan ilişkinin varlığı kabul edilmekle birlikte, bu ilişkinin daha etkili olabilmesi için örgütsel çevikliğin kritik bir ara yapı olarak işlev gördüğü savunulmaktadır. Atobishi vd. (2024) çalışmalarında, dijital liderlerin çevik organizasyon yapıları oluşturarak dijital dönüşüm süreçlerini güçlendirdiğini ve dönüşümün başarısını artırdığını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde, Ghasemaghaei (2019) çevikliğin dijital stratejilerin uygulama başarısını doğrudan etkilediğini, bu nedenle çevik kapasitenin dönüşüm projelerinde aracı bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Bu teorik

temel doğrultusunda araştırmının son hipotezi olan H_4 hipotezi oluşturulmuş, aşağıda sunulmuştur.

H₄: Örgütsel çeviklik, dijital liderlik ile dijital örgütsel dönüşüm arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.

Bu noktada geliştirilen hipotezler doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda yer alan Şekil 1'de gösterilmiştir. Şekil 1'de yer alan düz çizgiler kavramlar arası etkiyi, kesik çizgi ise aracılık etkisini ifade etmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Yöntem

Bu çalışma, dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma deseni, değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesini amaçlayan ilişkisel tarama modeli temelinde yapılandırılmıştır. Araştırma süreci, nicel yöntem çerçevesinde yürütülmüş ve modeldeki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın bilimsel ve etik normlara uygunluğunun tespit edilip, belgelendirilebilmesi amacıyla Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Komisyonundan 09.07.2024 tarihli ve 59 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Çalışma evrenini, Burdur Organize Sanayi Bölgesi, üretim işletmelerinde faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalışmada örneklem olarak üretim işletmelerinin tercih edilmesinin nedeni, dijital dönüşüm süreçlerinin bu sektörde daha belirgin, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir şekilde gerçekleşmesidir. Üretim işletmeleri, özellikle süreç temelli yapıları, dijital teknoloji entegrasyonuna duyarlılıkları ve dönüşüm maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle dijital liderlik ve çeviklik uygulamalarının doğrudan etkilerinin gözlenebileceği uygun bir evren durumundadır. Söz konusu evrenden kolayda örneklem yöntemiyle seçilen bireylerden veriler toplanmıştır. Veri toplama süreci etik kurul karar sonrasında 4 Kasım 2024 tarihinden 27 Aralık 2024 tarihine kadar yaklaşık 2 aylık bir süreçte gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü, istatistiksel analizlerde %95 güven düzeyinde yeterlilik sağlayacak şekilde belirlenmiş ve çalışmaya toplam 358 katılımcı dâhil edilmiştir. Araştırma sürecinde katılımcıların gizliliği korunmuş ve etik ilkeler çerçevesinde hareket edilmiştir.

Veriler, yapılandırılmış bir anket formu aracılığıyla elde edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde demografik bilgilere ilişkin sorular yer almakta; diğer bölümde ise araştırma değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçek ifadeleri bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan tüm ölçekler daha önce geliştirilmiş ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmış ölçek araçlarından uyarlanmıştır. Bu noktada araştırmada dijital liderliği ölçebilmek amacıyla Ulutaş ve Arslan (2017) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Yazarların yapmış oldukları çalışmada ölçek güvenilirlik değeri 0.97 bulunmuştur. Ölçek 18 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Dijital örgütsel dönüşüm kavramını ölçebilmek amacıyla, Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından

geliştirilen ve Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan “*Dijital Örgütsel Dönüşüm Ölçeği*” kullanılmıştır. Sağlam (2021) tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,95 olarak elde edilmiştir. 12 sorudan oluşan ölçek tek boyutludur. Son olarak çalışmada örgütsel çevikliği ölçebilmek amacıyla Zhang ve Sharifi (2000) tarafından geliştirilen (Zhang ve Sharifi, 2000), Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlayan “*Örgütsel Çeviklik Ölçeği*” kullanılmıştır. Akkaya ve Tabak tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.92 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 4 boyut ve 17 sorudan oluşmaktadır. Dijital liderlik, dijital örgütsel dönüşüm ve örgütsel çeviklik ölçekleri, beşli Likert tipi yanıt formatıyla düzenlenmiş ve katılımcıların her maddeye 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS 24 ve AMOS 24 programları kullanılmıştır. Öncelikle veriler üzerinde betimleyici istatistikler, güvenirlik analizleri ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yoluyla ölçüm modelinin geçerliği test edilmiş ve araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kapsamında analiz edilmiştir. Bu kapsamda modelin uyum iyiliği değerleri temel alınarak teorik yapılar arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak sınanmıştır. Aracılık etkisinin belirlenmesinde, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen kuramsal modele dayalı yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı kullanılmıştır.

4. Bulgular

Yapılan çalışmada 358 katılımcıya ulaşılmış, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Frekans Analizi Bulguları (N358)

Değişken		N	%
Cinsiyet	Erkek	220	61.5
	Kadın	138	38.5
Yaş	18-24 yaş	51	14.2
	25-34 yaş	131	36.6
	35-44 yaş	116	32.4
	45 ve üstü yaş	60	16.8
Öğrenim Düzeyi	Lise	174	48.6
	Ön lisans	60	16.8
	Lisans	65	18.2
	Yüksek lisans	13	3.6
	Diğer	46	12.8
İşletmedeki pozisyon	Çalışan	292	81.6
	Orta düzey yönetici	50	14.0
	Üst düzey yönetici	16	4.5
İşletmede çalışma süresi	0-1 yıl	69	19.3
	1-3 yıl	59	16.5
	3-5 yıl	90	25.1
	5-10 yıl	94	26.3
	10 yıl ve üzeri	46	12.8
İşletmenin ölçek büyüklüğü	Küçük 1-50 çalışan	120	33.5
	Orta 51-250 çalışan	188	52.5
	Büyük 251 ve üzeri çalışan	50	14.0
İşletmenin faaliyet süresi	10 yıldan az	57	15.9
	10-20 yıl	67	18.7
	21-30 yıl	129	36.0
	31-40 yıl	40	11.2
	41-50 yıl	25	7.0
	50 yıl üzeri	40	11.2
İşletmenin dijital dönüşüm aşaması	Başlangıç aşaması	93	26.0
	Orta aşamada	205	57.3
	İleri aşamada	51	14.2
	Dijital dönüşüm tamamlandı	9	2.5

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya toplam 358 kişi katılmış olup, katılımcıların çoğunluğu erkeklerden (%61.5) ve 25–34 yaş aralığındaki bireylerden (%36.6) oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yarısı lise mezunudur (%48.6) ve büyük bir kısmı çalışan pozisyonundadır (%81.6). Katılımcıların işletmedeki deneyimleri genellikle 3–10 yıl arasındadır. İşletmelerin büyük kısmı orta ölçeklidir ve %57.3’ü dijital dönüşüm sürecinin “orta aşamada” olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular, çalışmanın geniş ve çeşitlilik gösteren bir örnekleme gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında temel model dışında, katılımcıların dijital dönüşüm sürecine dair algılarını ve karşılaştıkları başlıca zorlukları anlamaya yönelik açıklayıcı nitelikte bazı ek sorular da yöneltilmiştir. Bu sorular, yapısal modelde yer alan değişkenlerle doğrudan bağlantılı olmamakla birlikte, dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve dönüşüm süreçlerinin örgütlerde nasıl algılandığına ilişkin bağlamsal bir zemin sunmaktadır. Bu doğrultuda Tablo 2, katılımcıların sürece dair nitel değerlendirmelerinin frekans analizine dayalı bir özetini sunmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Dijital Dönüşüm İlişkin Görüşlerinin Frekans Analizi

Sorular/Görüşler		N	%
Dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığınız en büyük zorluk nedir?	Teknoloji seçimi	50	14.0
	Eğitim ve yetkinlik geliştirme	67	18.7
	Kültürel değişim ve adaptasyon	60	16.8
	Finansal kaynaklar	114	31.8
	Yönetim desteği	67	18.7
Sizce işletme çalışanları Dijital anlamda dönüşüm için yeterince esnek midir?	Çok esnektir	16	4.5
	Esnektir	162	45.3
	Kararsızım	140	39.1
	Esnek değildir	40	11.2
Sizce Dijital yetkinliklerin örgütünüzün performans düzeyine etkisi nedir?	Çok etkilidir	21	5.9
	Etkilidir	182	50.8
	Kararsızım	143	39.9
	Etkili değildir	12	3.4
İşletme açısından dijital dönüşümde devletin rolü olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet	88	24.6
	Hayır	88	24.6
	Fikrim yok	182	50.8

Tablo 2 incelendiğinde elde edilen bulgulara göre dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin en çok karşılaştığı sorunun finansal kaynak yetersizliği olduğu görülmektedir (%31.8). Bunu eğitim ve yönetim desteği eksiklikleri izlemektedir. Yine çalışanların dijital dönüşümüne uyumu konusunda katılımcıların %45.3’ünün olumlu görüş bildirmesine karşın, %39.1’inin kararsız olduğu anlaşılmaktadır. Dijital yetkinliklerin performans etkisi çalışanlar tarafından genel olarak olumlu görülse de, %39.9 oranındaki kararsızlık bu etkinin işletmelerde yeterince görünür kılınmadığını düşündürmektedir. Devletin dijital dönüşümdeki rolüne ilişkin yüksek orandaki belirsizlik (%50.8), kamu politikalarının saha düzeyinde yetersiz tanıtıldığını göstermektedir. Bu veriler bağlamında genel olarak, dijital dönüşümün başarılı olabilmesi için finansal destek kadar eğitim, liderlik ve kamu iş birlikleri de kritik öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçeklere İlişkin Analizler

Bir araştırmada yapılacak analizler için test tipinin belirlenmesi amacıyla ölçek verilerinde normallik olup olmadığına göre analizler yapılabilmektedir. Normal dağılım sergileyen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasında yer almaktadır (Uysal ve Kılıç, 2022:2). Çalışmada kullanılan ölçeklere ait normallik değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Normal Dağılım Analizi Bulgusu

Ölçekler	Parametre	Test	Standart Hata
Dijital Liderlik Ölçeği	Ortalama	3.65	0.04
	%95 Güven Aralığı	Alt sınır	3.57
		Üst Sınır	3.74
	Standart Sapma	0.78	
	Skewness	-0.89	0.13
	Kurtosis	0.69	0.26
Dijital Örgütsel Dönüşüm Ölçeği	Ortalama	3.69	0.41
	%95 Güven Aralığı	Alt sınır	3.61
		Üst Sınır	3.77
	Standart Sapma	0.78	
	Skewness	-0.88	0.13
	Kurtosis	0.94	0.26
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	Ortalama	3.99	0.31
	%95 Güven Aralığı	Alt sınır	3.93
		Üst Sınır	4.06
	Standart Sapma	0.59	
	Skewness	-0.49	0.13
	Kurtosis	0.74	0.26

Tablo 3 incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla; dijital liderlik ölçeği -0.89 ile 0.69, örgütsel dönüşüm ölçeğinin 0.78 ile 0.94, örgütsel çeviklik ölçeğinin -0.49 ile 0.74 aralığında değer aldığı saptanmıştır. Bu anlamda verilerin normal dağılım sergilediği görülmektedir.

Araştırmada ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçmek için SPSS 24 ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin AFA uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanarak verilerin AFA'ya uygun olup olmadığı analiz edilmiştir. Hair et al. (2014) tarafından belirtildiği üzere, KMO değerinin .50'nin üzerinde olması faktör analizine uygunluk açısından kabul edilebilir olarak değerlendirilir. Ayrıca yapılan analizler neticesinde örneklem büyüklüğü dikkate alınarak kabul edilebilir faktör yük değeri olarak 0.40 eşik değeri kabul edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Buna göre dijital liderlik ölçeği AFA bulguları; Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0.961 ve Bartlett's Test $p < 0.001$ olarak tespit edilmiştir (Chi-Square:4378.358). Maddelerin faktör yüklerinin > 0.40 olduğu (min:0.601 ve max:0.811) Total varyansın %56.82'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine dijital örgütsel dönüşüm AFA bulguları; Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0.944 ve Bartlett's Test $p < 0.001$ olarak bulunmuş (Chi-Square:2628.985) maddelerin faktör yüklerinin > 0.40 olduğu (min:0.703 ve max:0.786) Total varyansın %56.36'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak örgütsel çeviklik AFA bulguları ise; Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği 0.922 ve Bartlett's Test $p < 0.001$ olarak bulunmuştur (Chi-Square:2490.239). Maddelerin faktör yüklerinin > 0.40 olduğu (min:0.405 ve max:0.718) Total varyansın %55.39'sini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçekler üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonrasında, ölçeklerin yapısal geçerliliğini ölçmek için AMOS 24 ile Doğrusal faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4 'de yer almaktadır.

Tablo 4. Ölçeklerin DFA Bulguları

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Dijital Liderlik Ölçeği	Dijital Örgütsel Dönüşüm Ölçeği	Örgütsel Çeviklik Ölçeği
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	2.33	2.71	2.40
TLI	$0.95 \leq (TLI) \leq 1.00$	$0.90 \leq (TLI) \leq 0.95$	0.95	0.96	0.92
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.96	0.97	0.94
RMR	$0 \leq RMR \leq 1.00$	$0 \leq RMR \leq 1.00$	0.04	0.04	0.04
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.96	0.97	0.94
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.92	0.94	0.92
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$	0.89	0.90	0.88
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.06	0.07	0.06

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda elde edilen model uyum indeksleri, modelin veri ile ne derece örtüştüğünü değerlendirmek amacıyla incelenmiştir. Hair et al. (2014) tarafından önerilen kriterler doğrultusunda, χ^2/sd oranının 5'in altında olması kabul edilebilir uyum düzeyine, 3'ün altında olması ise iyi uyuma işaret etmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen DFA sonuçları, üç faktörlü modelin verilerle kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ki-kare/sd (CMIN/DF) değeri 2.219 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Hair et al. (2014) tarafından belirtilen ≤ 3 kriterine göre modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. RMSEA değeri 0.058 olup, Byrne (2001) tarafından önerilen $0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$ aralığında yer alarak modelin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Diğer taraftan, CFI (Comparative Fit Index) değeri 0.875 ve TLI (Tucker-Lewis Index) değeri 0.863 olarak bulunmuştur. Bu iki indeksin ideal değeri ≥ 0.90 olmakla birlikte, Hair et al. (2014) tarafından belirtildiği üzere, 0.85 üzeri değerler de modelin yeterli düzeyde uyum sağladığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar, teorik olarak önerilen üç boyutlu yapının (dijital liderlik, dijital örgütsel dönüşüm, örgütsel çeviklik) yapısal geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık düzeyini tespit etmek amacıyla ise en yaygın yöntem olan Cronbach alfa değerleri baz alınmıştır. Nunnally'e (1978) göre, Cronbach Alpha değerinin 0.70 ve üzeri olması, ölçüm aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu noktada yapılan güvenilirlik analizi bulguları aşağıda yer alan Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	N	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dijital Liderlik Ölçeği	358	18	0.955
Dijital Örgütsel Dönüşüm	358	12	0.935
Örgütsel Çeviklik	358	17	0.911

Tablo 5 incelendiğinde, 18 maddelik dijital liderlik ölçeğinin $\alpha=0.955$, 12 maddelik dijital örgütsel dönüşüm ölçeğinin $\alpha=0.935$ ve 17 maddelik örgütsel çeviklik ölçeğinin $\alpha=0.911$ olduğu görülmektedir. Bu değerler, her üç ölçeğin de güvenilirlik açısından Nunnally'nin önerdiği 0.70 alt sınır değerinin üzerinde olduğunu göstermektedir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği ve içsel tutarlılık düzeylerini daha kapsamlı biçimde değerlendirebilmek amacıyla, her bir değişkene ilişkin yakınsama geçerliliği ve birleşik güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda Average Variance Extracted (AVE) ve Composite Reliability (CR) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen kriterlere göre, AVE değerlerinin 0.50 ve üzerinde olması yakınsama geçerliliğinin, CR değerlerinin ise 0.70 ve üzerinde olması birleşik güvenilirliğin sağlandığını göstermektedir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin

yönü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmış, AVE ve CR değerleri ile birlikte aşağıda yer alan Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi Bulgusu

	AVE	CR		Dijital Liderlik	Dijital Örgütsel Dönüşüm	Örgütsel Çeviklik
Dijital Liderlik	0.543	0.955	r	-		
			p	-		
Dijital Örgütsel Dönüşüm	0.329	0.854	r	0.798**	-	
			p	p<0.001	-	
Örgütsel Çeviklik	0.362	0.906	r	0.421**	0.499**	-
			p	p<0.001	p<0.001	-

Yukarıda yer alan Tablo 6 incelendiğinde, dijital liderlik değişkeninin AVE (0.543) ve CR (0.955) değerleri ile hem yakınsama geçerliliği hem de birleşik güvenirlik açısından önerilen eşik değerleri karşıladığı görülmektedir. Örgütsel çeviklik (AVE=0.362; CR=0.906) ve dijital örgütsel dönüşüm (AVE=0.329; CR=0.854) değişkenlerinin AVE değerleri 0.50'nin altında kalmakla birlikte, CR değerleri 0.70'in üzerinde olduğu için birleşik güvenirlik açısından yeterli kabul edilmektedir. Bununla birlikte, değişkenler arası ilişkiler değerlendirildiğinde dijital liderlik ile dijital örgütsel dönüşüm ($r=0.798$; $p<0.001$) ve örgütsel çeviklik ($r=0.421$; $p<0.001$) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel çeviklik ile dijital örgütsel dönüşüm arasında da anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=0.499$; $p<0.001$). Bu bulgular, araştırma modelinde yer alan değişkenlerin hem birbirleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu hem de yapısal model kurmaya elverişli bir ölçüm temeli sunduğunu göstermektedir.

Hipotez Testleri

Hipotezlerin test edilmesi için AMOS programından yararlanılarak yol analizleri yapılmıştır. Yol analizi; gözlenen değişkenlerin analizinde nedensel modeller kurmak için kullanılan çoklu regresyon analizlerinin yapılabildiği analiz türüdür (İlhan ve Çetin, 2014: 28). Bu çalışmada da her bir hipotez için yol analizleri yapılmış elde edilen analiz verileri modele ilişkin uyum iyiliği değerleri bağlamında Tablo 7'de sunulmuştur. Söz konusu değerlerin, araştırma ölçeğinde yer alan ifadelerin sayısı ve örneklem büyüklüğü dikkate alındığında, χ^2/sd değerinin 0 ile 5 arasında, RMR değerinin 0 ile 1.00 arasında ve RMSEA değerinin 0.00 ile 0.08 arasında olması gerekmektedir (Hair vd., 2017).

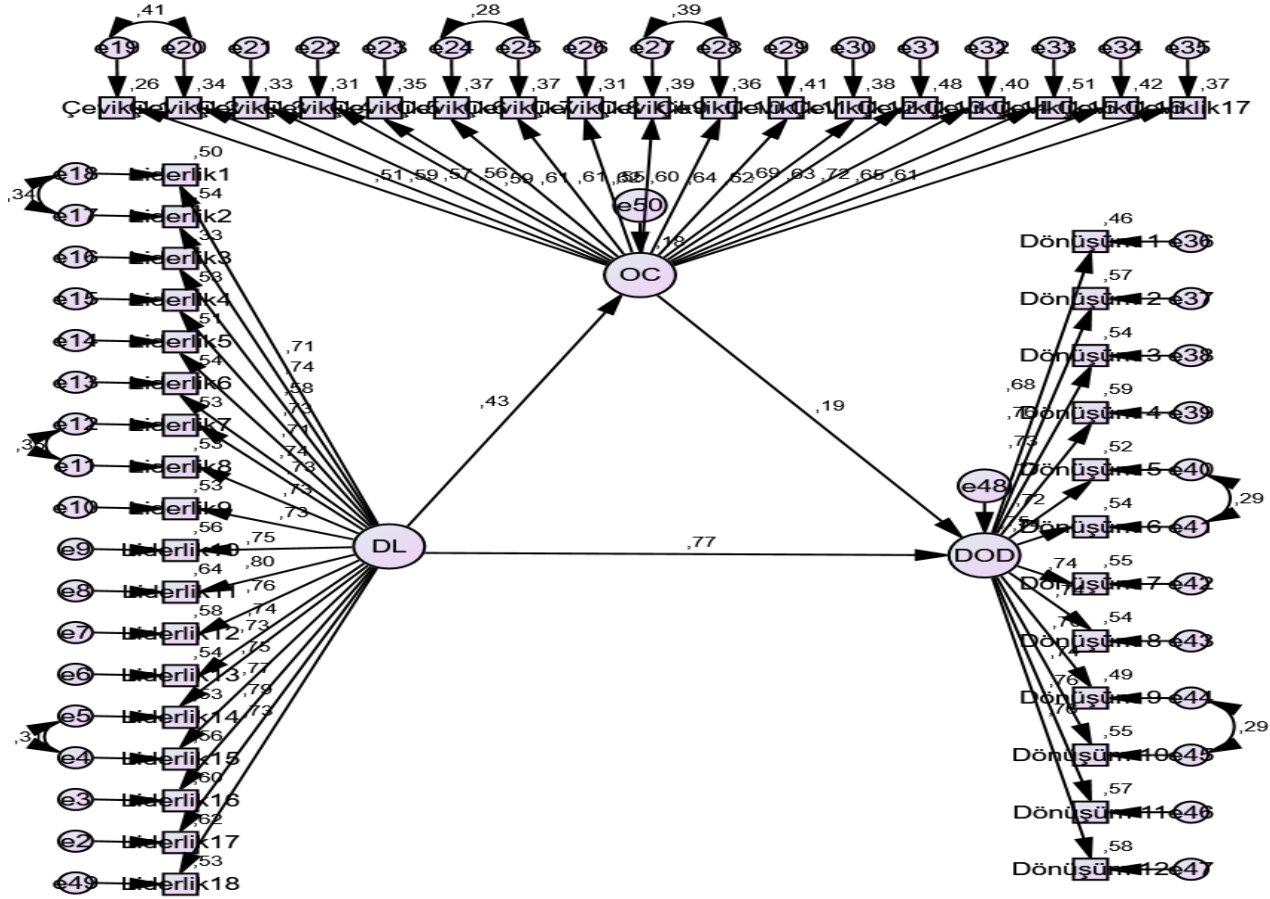
Tablo 7. Yapılan Yol Analizlerine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	H1 Path Analizi	H2 Path Analizi	H3 Path Analizi	H4 Path Analizi
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1.927	1.943	2.210	1.903
TLI	$0.95 \leq (TLI) \leq 1.00$	$0.90 \leq (TLI) \leq 0.95$	0.901	0.918	0.906	0.942
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	0.906	0.925	0.915	0.911
RMR	$0 \leq RMR \leq 1.00$	$0 \leq RMR \leq 1.00$	0.056	0.057	0.061	0.063
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI \leq 0.95$	0.906	0.925	0.916	0.909
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	0.799	0.846	0.857	0.904
RMSEA	$0.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	0.051	0.051	0.058	0.053

Araştırma kapsamında ele alınan kavramlar arası etkileşimin belirlenebilmesi için yapılan yol analizlerine ilişkin uyum iyiliği indeksi tablosuna bakıldığında elde edilen analiz sonuçları ile uyum iyiliği referans ölçütlerinin standartlaştırılmış model üzerinden istatistiki olarak kabul edildiği görülmektedir. Buna göre kurulan modelin uyum iyiliğinin, bu sonuçlara göre anlamlı olduğu söylenebilir.

Aşağıda yer alan Şekil 'de dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerinde etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünü belirleyebilmek için oluşturulan Standardize edilmiş doğrudan etkiye ilişkin Path diyagramı bulunmaktadır.

Şekil 2. Path Analizi (Standardize edilmiş Doğrudan Etki)



Modelden elde edilen veriler ışığında araştırma hipotezlerine ilişkin istatistiksel görünüm aşağıda yer alan Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin İstatistiksel Bulgular

Toplam Etki	St. Etk.	S.H.	p
DL→DÖD	0.851	0.047	0.021
DL→ÖÇ	0.429	0.055	0.008
ÖÇ→DÖD	0.511	0.064	0.005
Doğrudan Etki	St. Etk.	S.H.	p
DL→DÖD	0.769	0.063	<0.001
DL→ÖÇ	0.429	0.047	<0.001
ÖÇ →DÖD	0.511	0.057	<0.001
Dolaylı Etki			
DL-ÖÇ-DÖD	0.082	0.027	0.005

Yapılan analiz neticesinde elde edilen veriler, bütün hipotezlerin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Hipotezlere ilişkin durumu gösteren bulgular Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. Hipotez Testleri

Path	β	Sd	r	p	Hypothesis
DL→DÖD	0.853	0.067	0.798	0.001	H1 Kabul
DL→ÖÇ	0.429	0.047	0.421	0.001	H2 Kabul
ÖÇ→DÖD	0.511	0.010	0.499	0.001	H3 Kabul
DL→ÖÇ→DÖD	0.082	0.060	0.210	0.005	H4 Kabul (Kısmi)

Araştırmada dijital liderlik, örgütsel çeviklik ve dijital örgütsel dönüşüm arasındaki ilişkiler hipotezler bağlamında incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerinde anlamlı ve doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta=0.853$; $r=0.798$; $p<0.001$). Ayrıca dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde de anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir ($\beta=0.429$; $r=0.421$; $p<0.001$). Bu durum, dijital liderliğin örgütlerin dijital dönüşüm düzeyleri ve çeviklik kapasitelerini geliştirmesinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel çevikliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0.511$; $r=0.499$; $p<0.001$).

Son olarak araştırma kapsamında dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki dolaylı etkisi örgütsel çeviklik aracılığıyla test edilmiş ve kısmi aracılık etkisi saptanmıştır ($\beta=0.082$; $r=0.210$; $p=0.005$). Bu bulgu, dijital liderliğin doğrudan güçlü etkisinin yanı sıra, çevik yapılar oluşturulması yoluyla da dolaylı olarak dönüşüme katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar, tüm hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir. Genel olarak, bulgular dijital liderliğin ve örgütsel çevikliğin dijital örgütsel dönüşüm süreçlerinde bir arada değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma, dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünü inceleyerek literatüre kavramsal ve ampirik katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmanın bütünsel çerçevesi, dijitalleşme süreçlerinin yalnızca teknolojik boyutta değil, aynı zamanda stratejik liderlik ve örgütsel çeviklik perspektiflerinden de ele alınmasını gerekli kılan güncel literatür doğrultusunda oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular, kuramsal tartışmalar ve pratik uygulamalar açısından değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel bulgusu, dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerinde güçlü, pozitif ve anlamlı bir etkisinin olmasıdır. Bu bulgu, literatürde dijital dönüşüm projelerinin başarısının liderlik yetkinlikleriyle yakından ilişkili olduğunu ileri süren McKinsey (2022) raporu, Özmen vd. (2020) ile Karafakıoğlu ve Fındıklı (2024) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda bulgularla tutarlılık göstermektedir. Böylelikle araştırma, dijital liderlik anlayışının işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerindeki merkezi rolüne dair mevcut teorik görüşleri kuvvetlendirmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan bir diğer önemli bulgu, dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki anlamlı etkisidir. Bu sonuç, Appelbaum vd. (2017) ve Holbeche (2018) tarafından ileri sürülen dijital liderlerin çevik örgütsel yapıları destekleme ve güçlendirme rolüne ilişkin bulgularla benzerlik göstermektedir. Dijital liderlerin, çeviklik kültürünü geliştirmesi ve çalışanların değişimlere hızlı adaptasyonunu sağlaması, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında kritik bir faktördür. Bu çalışmada, dijital liderliğin örgütsel çevikliğe yönelik etkisinin orta düzeyde bulunması, liderlik uygulamalarının çeviklik kazanımlarına yönelik stratejik eylemlerle desteklenmesi gerektiği çıkarımını desteklemektedir.

Öte yandan, örgütsel çevikliğin dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisi de yapılan analizler bağlamında anlamlı bulunmuştur. Çevik örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha başarılı yönettiği, değişimlere hızlı ve etkili yanıt verebildikleri yönündeki teorik önermeler (İmamoğlu vd., 2024; Sambamurthy vd., 2003), bu çalışma ile ampirik olarak doğrulanmıştır. Bu sonuç, örgütsel

çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerinin etkin yönetimi açısından kritik bir yetkinlik olduğunu ve dijital dönüşüm literatüründe daha fazla incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışmanın önemli özgün bulgularından bir diğeri de örgütsel çevikliğin, dijital liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide üstlendiği aracılık rolüdür. Bulgular, örgütsel çevikliğin kısmi bir aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir. Literatürde, Atobishi vd. (2024) ve Ghasemaghahi (2019) gibi araştırmacılar da benzer biçimde çevikliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki stratejik önemini vurgulamışlardır. Bu çalışma, örgütsel çevikliğin, dijital liderliğin dönüştürücü etkisini artıran bir mekanizma olarak konumlandırılması gerektiği şeklindeki kuramsal tartışmalara da somut bir destek sağlamaktadır. Örgütsel çevikliğin bu aracı rolü, dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca liderlik yetkinlikleriyle değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların esnekliği ve hızlı uyum kapasitesiyle de şekillendiği fikrini pekiştirmektedir.

Çalışmanın bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün, örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olduğu ve bu sürecin etkin yönetiminde liderlik ile örgütsel çevikliğin birlikte ele alınması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın bulguları, literatürdeki teorik tartışmaları zenginleştirmekle birlikte, uygulayıcılara ve yöneticilere dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik becerilerini güçlendirme, örgütsel çevikliği artırma ve bu süreçleri etkin şekilde yönetmeye yönelik somut öneriler sunmaktadır.

Araştırmanın belirtilmesi gereken birtakım kısıtlılıkları da söz konusudur. Öncelikle, araştırma verileri yalnızca Burdur ilinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri çalışanlarından toplanmıştır. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini sınırlamakta ve farklı coğrafi bölgelerde yer alan, farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde, farklı sonuçların elde edilebilme ihtimalini ortaya koymaktadır. Ayrıca verilerin kesitsel bir yöntemle tek zamanlı olarak toplanmış olması, değişkenler arasındaki nedenselliğin tam anlamıyla açıklanmasını engellemektedir. Bu bağlamda, yapılacak boylamsal araştırmalar ile daha güçlü nedensel ilişkiler ortaya konulabilir. Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı ise nicel bir tasarıma sahip olması nedeniyle derinlemesine çıkarımlarda bulunulamamasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, nitel yöntemlerle bulguların derinleştirilmesi ve farklı bağlamlarda test edilmesi önerilmektedir. Yine bu çalışmada çalışan ve yöneticilerden elde edilen veriler bütünsel olarak analiz edilmiş ve çıkarımlar bu doğrultuda yapılmıştır. Bu durum bulguların genellenebilirliği noktasında bir başka kısıtı beraberinde getirmektedir. Yapılacak ardıl çalışmalarda bu grupların birbirinden ayrı değerlendirilmesi, ele alınan kavramların yorumlanmasına yönelik farklı bir perspektif ortaya koyabilir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu araştırmanın hazırlanmasında herhangi bir dış destek alınmamıştır.

Bu çalışma Dr.Öğr. Üyesi Onur OKTAYSOY danışmanlığında Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında Elif KÖKSOY tarafından tamamlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanmasında genel katkı düzeyi E.K. %60, O.O. %40 katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı: Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar çatışma beyanımız bulunmamaktadır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu araştırmanın her aşamasında “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi”nde belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmanın yazım sürecinde etik kurallarına uygun alıntı yapılmış ve kaynakça oluşturulmuştur. Çalışma intihal denetimine tabi tutulmuştur

Etik Kurul İzni: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Komisyonundan 09.07.2024 tarihli ve 59 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

Kaynakça

Agile Business Consortium (2023). *White Paper: Insights from the Agile Business Awards 2023*. <https://www.agilebusiness.org/resource-report/white-paper-insights-from-the-agile-business-awards-2023.html>

Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.

- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility: Part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6–14. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How do digital capabilities affect organizational performance in the public sector? The mediating role of the organizational agility. *Administrative Sciences*, 14(2), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- 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.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. *Applications, and programming*. Taylor and Francis Group.
- Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Lisans Tezi. İstanbul.
- Danış, O. (2023). Dijital Dönüşüm Kapsamında e-mail Uygulamaları. (Furkan Çelebi Ed.). *Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşme* (s.7-23). İzmir: Duvar Yayınları.
- Delioğlu, N., & Uysal, B. (2022). A review on agile leadership and digital transformation. *Yıldız Social Science Review*, 8(2), 121-128. <https://doi.org/10.51803/yssr.1188173>
- Demirel, E. Ö. & Güler, M. (2022). Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılmış Çalışmaların Teorik Açidan İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.
- Ghasemaghaei, M. (2019). Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. *Decision Support Systems*, 120, 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.03.004>
- Güler, S. (2023). Dijital Liderlik Araştırmaları Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz. (Feride Bal Ed., Ozan Emre Ufacık Ed.). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar* (71). Özgür Yayınları <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258>
- Gündüz, M., & Parlak, N. (2022). Ekonomik Kalkınma, Rekabet ve İnovasyon İlişkisinin Panel Veri Analizi ile İncelenmesi: G20 Ülkeleri Örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 117-133. <https://doi.org/10.58201/utsobilder.976625>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-feselefe-yöntem-analiz* (5. Baskı) Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th Edn Pearson new international edition). Harlow, Essex: Pearson Education.
- Hasırcı, I. & Örüçü, E. (2024). Dijital Kültürün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü: Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1482-1505. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1383905>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship* 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. London: Kogan Page Publishers.

- Holsapple, C. W., & Li, X. (2008). Understanding organizational agility: A work-design perspective. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 18(4), 343-367. <https://doi.org/10.1080/10919390802453617>
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42. <https://doi.org/10.21031/epod.31126>
- İmamoğlu, H., Erdem, M., & Koç, T. (2024). Örgütsel çevikliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisi: Teknoloji şirketleri üzerine bir analiz. *Bilgi Teknolojileri ve Yönetim Dergisi*, 12(1), 89-108. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1466131>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
- Karademir, İ., & Özgeldi, M. (2022). Endüstri 4.0'ın Firma Performansına Etkisinde Dijital Liderliğin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2848-2866. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1537>
- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Kaya, C. (2022). *Dijital dönüşümün örgütsel değişim ve iş süreçlerine etkisine ilişkin çoklu durum çalışması*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Kayacı, B. & Kanten, P. (2024). Örgütsel Çevikliğin Öncülleri: Proaktif Kişilik, Bilişsel Esneklik, Örgütsel Öğrenme. *Troy Academy, International Journal of Social Science*, 9(2), 155-175. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.1480937>
- McKinsey (2022). *The McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/rewired-to-outcompete>
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal Of Theoretical And Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), i-viii.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40): 193-207.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*: 2d Ed. McGraw-Hill.
- Oktaysoy, O., Topçuoğlu, E., & Kaygın, E. (2023). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425.
- Özmen, A., Yıldız, S., & Öztürk, M. (2020). Dijital liderlik ve dijital dönüşüm ilişkisi: Teorik bir yaklaşım. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 57-65.
- Sağbaş, M., Oktaysoy, O., Topçuoğlu, E., Kaygın, E., & Erdoğan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874. <https://doi.org/10.3390/bs13100874>

- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420.
- Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A. & Palalić, R. (2021). Digital Leadership And Organizational Capabilities İn Manufacturing İndustry: A Study İn Malaysian Context. *Periodicals Of Engineering And Natural Sciences* 10(1), 195-211. <https://doi.org/10.21533/pen.v10i1.2237>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Schildt, H. (2022), *The Institutional Logic of Digitalization*, Gegenhuber, T., Logue, D., Hinings, C.R.(B). And Barrett, M. (Ed.) Digital Transformation and Institutional Theory (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 83) (pp. 235-251). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083010>
- Sunman, G. (2023). Örgütsel Çeviklik. Yasemin Gülbahar (Ed.) *Örgütsel Davranış: Güncel Konular* (s. 93-106). Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c581>
- Şahin, S. & Alp, F. (2020), Agile Leadership Model İn Health Care: Organizational And Individual Antecedents And Outcomes, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods For Industry 4.0* (pp. 47-68). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201004>
- Tallon, P. P., & 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. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Topçuoğlu, E., Oktaysoy, O., Erdoğan, S. U., Kaygın, E., & Karafakıoğlu, E. (2023). The mediating role of job security in the impact of digital leadership on job satisfaction and life satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 122-132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-11>
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Uysal, İ., & Kılıç, A. (2022). Normal Dağılım İkilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal Of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513.