



Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*

Onur Yiğit¹, Mürşide Özgeldi²

MAKALE BİLGİSİ

Araştırma Makalesi

Makale Tarihleri

Gönderim: 01.06.2026

Revizyon: 19.06.2026

Revizyon: 25.06.2026

Kabul: 30.06.2026

Anahtar Kelimeler:

Çeviklik, Dönüşümcü Liderlik, Kurumsal Performans, Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Performans.

Özet

Bu çalışma dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans arasındaki karmaşık ilişki ağını çözümlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel odak noktası, dönüşümcü liderlik tarzının kurumsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı (mediator) bir rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. İlişkisel tarama modeline dayalı nicel bir araştırma olan çalışmanın örneklemini, Marmara Bölgesi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 516 yönetici seviyesindeki katılımcı oluşturmaktadır. Elde edilen veriler doğrulayıcı faktör, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin kurumsal performansı ve örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel çevikliğin kurumsal performansın güçlü bir yordayıcısı olduğu ve dönüşümcü liderlik ile performans arasındaki ilişkide %46,3 oranında aracı rol üstlendiği ampirik olarak doğrulanmıştır. Sonuçlar, otomotiv sektöründe sürdürülebilir başarı için liderlerin organizasyonel esneklik ve hızı artıran birer "çeviklik mimarı" olmaları gerektiğini göstermektedir.

ARTICLE INFO

Research Article

Article History

Received: 01.06.2026

Revision: 19.06.2026

Revision: 25.06.2026

Accepted: 30.06.2026

Keywords:

Agility, Corporate Performance, Leadership, Organizational Agility, Performance, Transformational Leadership.

An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership, Organizational Agility, and Corporate Performance*

Abstract

This study aims to analyze the complex network of relationships between transformational leadership, organizational agility, and corporate performance. The primary focus of the research is to determine whether organizational agility plays a mediating role in the impact of transformational leadership style on corporate performance. In this quantitative study based on the relational survey model, the sample consists of 516 manager-level participants working in enterprises operating in the automotive sector of the Marmara Region. The obtained data were tested using confirmatory factor, correlation, and regression analyses. Research findings revealed that transformational leadership affects corporate performance and organizational agility positively and significantly. Furthermore, it has been empirically confirmed that organizational agility is a strong predictor of corporate performance and assumes a mediating role of approximately % 46.3 in the relationship between transformational leadership and performance. The results indicate that for sustainable success in the automotive sector, leaders must act as "agility architects" who enhance organizational flexibility and speed.

* Bu çalışma Maltepe Üniversitesinde 2026 yılında yapılan Dr. Öğr. Üyesi Mürşide ÖZGELDİ danışmanlığında yürütülen "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

¹ Sorumlu yazar/Corresponding author: Maltepe Üniversitesi Doktora Öğrencisi, Onur Yiğit, 211156104@st.maltepe.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1106-7289

² Dr. Öğr. Üyesi Mürşide Özgeldi, Maltepe Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, mursideozgeldi@maltepe.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9545-4627.

1. Giriş

Günümüz iş dünyası; teknolojik ilerlemeler, küresel rekabetin şiddetlenmesi ve pazar dinamiklerindeki belirsizliklerle karakterize edilen bir VUCA (Değişken, Belirsiz, Karmaşık ve Muğlak) ortamı içerisinde. Özellikle Covid-19 pandemisi ve doğal afetler gibi öngörülemez krizler, işletmelerin sürdürülebilirliklerini ve kârlılıklarını ciddi şekilde tehdit etmektedir. Bu dinamik yapı içerisinde geleneksel yönetim anlayışlarının yetersiz kalması, işletmeleri dış çevreye hızla uyum sağlayabilecek örgütsel çeviklik yetenekleri geliştirmeye ve bu dönüşümü yönetecek dönüşümcü liderlik modellerini benimsemeye zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışma, dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans arasındaki karmaşık ilişki ağını çözümlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın odak noktası, dönüşümcü liderlik tarzının kurumsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı bir rol üstlenip üstlenmediğini tespit etmektir. Bu kapsamda “Dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik ilişkisi nasıldır? Örgütsel çeviklik ile kurumsal performans ilişkisi nasıldır? Dönüşümcü liderlik ile kurumsal performans ilişkisi nasıldır? sorularına yanıt aranmaktadır.

Dönüşümcü liderliğin kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği literatürde yaygın olarak kabul görse de, bu etkinin hangi örgütsel mekanizmalar aracılığıyla (nasıl ve neden) gerçekleştiği –stratejik yönetim yazınındaki tabiriyle 'kara kutu' halen tam olarak aydınlatılamamıştır. Özellikle teknolojinin hızla dönüştürdüğü, rekabetin ve müşteri taleplerinin anlık değiştiği günümüz VUCA ortamında, geleneksel liderlik-performans ilişkisi yetersiz kalmaktadır. Bu araştırma, organizasyonların değişen koşullara adaptasyonunu ifade eden 'örgütsel çevikliği' bir aracı değişken (mediator) olarak modele dâhil ederek bu teorik boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın literatüre en temel katkısı; liderin oluşturduğu vizyonun ve sağladığı entelektüel teşvikin, doğrudan performansa dönüşmek yerine, öncelikle kurumun esneklik, hız ve cevap verebilme kapasitesini (çevikliğini) nasıl inşa ettiğini otomotiv sektörü gibi dinamik bir endüstri üzerinden ampirik olarak kanıtlamasıdır. Bu sayede çalışma, liderlik literatürü ile stratejik çeviklik literatürünü bütünleştirerek, liderlerin kurum performansını salt yönetsel kararlarla değil, kurumsal çeviklik altyapısını inşa ederek artırabileceğine dair yeni bir teorik perspektif sunmaktadır.

Sınırlılık ve varsayımlar bağlamında çalışma, Marmara Bölgesi Otomotiv Sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle ve çevrimiçi anket yöntemiyle toplanan verilerle sınırlıdır. Katılımcıların anket sorularına dürüst ve tarafsız yanıt verdikleri, kullanılan ölçeklerin araştırma amacına tam hizmet ettiği ve örneklemin evreni %95 güven aralığında temsil ettiği varsayılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada ele alınan değişkenler arası ilişkiler, Kaynak Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenekler Teorisi perspektifleriyle temellendirilmiştir. Kaynak Temelli Yaklaşım göre kurumsal performans ve rekabet üstünlüğü, örgütün sahip olduğu nadir, değerli ve taklit edilemez kaynaklara bağlıdır. Ancak hızla değişen dış çevre koşullarında, durağan kaynaklar rekabet avantajı sağlamada yetersiz kalır. Bu noktada devreye giren Dinamik Yetenekler Teorisi, işletmelerin mevcut kaynaklarını değişen pazar koşullarına uyum sağlayacak şekilde sürekli olarak yeniden yapılandırma, algılama ve dönüştürme kapasitesine (örgütsel çevikliğe) odaklanır. Bu teorik kurgu bağlamında dönüşümcü liderlik; örgütün durağan yapısını kırarak bu dinamik yetenekleri harekete geçiren en kritik 'stratejik katalizör' konumundadır. Liderin sağladığı ilham ve entelektüel teşvik (öncül faktör), örgütün dinamik yeteneği olan örgütsel çevikliği (mekanizma) beslemekte ve dış çevreye uyum sağlayan bu çevik yapı da nihai olarak yüksek kurumsal performansa (çıktı) dönüşmektedir. Araştırmanın hipotezleri bu teorik nedensellik zinciri üzerine inşa edilmiş olup; söz konusu stratejik zincirin ilk ve yönlendirici öncül faktörünü oluşturan 'dönüşümcü liderlik' yaklaşımı aşağıda kavramsal boyutlarıyla ele alınmaktadır.

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Kaynak Temelli Yaklaşım ve Dinamik Yetenekler Teorisi ekseninde kurgulanan araştırma modelinin ilk temel yapı taşı ve organizasyonel esnekliği tetikleyen ana bağımsız değişkenini dönüşümcü liderlik tarzı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik, bir organizasyon içinde değişim ve dönüşümü tetiklemeyi amaçlayan, izleyicilerine ilham vererek onları ortak bir vizyon etrafında birleştiren bir liderlik

yaklaşımıdır. Kavramı ilk kez Downton (1973) ele almış olsa da, teorik olarak sistemleştiren isim James McGregor Burns (1978) olmuştur. Burns, bu tarzı ödül-ceza dengesine dayalı "Etkileşimci Liderlik"ten ayırarak, liderin takipçilerini ahlaki ve motivasyonel olarak daha üst seviyelere taşıdığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Burns'e göre dönüşümcü lider, sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, geleceği tasarlayan ve öngörü sahibi kişidir.

Dönüşümcü liderlik kuramına en büyük katkıyı Bernard M. Bass (1985) sağlamıştır. Bass, Burns'ün aksine etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinin zıddı olmadığını, bir liderin her iki özelliğe de sahip olabileceğini savunur. Bass'a göre dönüşümcü liderler, çalışanların çabalarını övmekte, özgüven aşılamakta ve onları kendi kişisel çıkarlarının ötesinde, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekstra çaba göstermeye (beklentilerin ötesinde performans) güdülemektedir. Bu liderlik tarzı, günümüzün VUCA (Değişken, Belirsiz, Karmaşık, Muğlak) olarak nitelendirilen dinamik iş ortamında organizasyonların sürdürülebilirliği için kritik bir rol oynamaktadır.

Dönüşümcü liderlik literatürü incelendiğinde, kavramın temelinde liderin takipçileriyle kurduğu standart bürokratik ve ödül-ceza (etkileşimci) ilişkisinin ötesine geçerek, çalışanları ortak bir vizyon doğrultusunda beklentilerin üzerinde çaba göstermeye güdülemesi yatmaktadır. Temelleri Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından atılan bu yaklaşım, modern organizasyonlarda statükonun kırılarak sistemin yeni ve vizyoner bir düzleme taşınmasını merkeze almaktadır.

Farklı teorisyenler dönüşümcü liderliğin yapıtaşlarını çeşitli açılardan kavramsallaştırmıştır. Bass ve Avolio (1994) kuramı, dönüşümcü süreci dört temel boyut üzerinden (takipçilerin lideri özel bir kişi olarak kabul edip ona güven duyması şeklinde tanımlanan idealleştirilmiş etki; liderin net ve çekici hedefler belirleyerek bir vizyon oluşturma ve bunu takipçilerine etkili şekilde iletme süreci olarak tanımlanan ilham verici motivasyon; çalışanların mevcut sınırları zorlamasına, inovatif ve yaratıcı düşünmesine olanak tanınması şeklinde tanımlanan entelektüel teşvik; son olarak liderin her bir çalışanı bireysel olarak ele alıp onların ihtiyaçlarını ve kariyer hedeflerini dikkate alması olarak tanımlanan bireysel ilgi) açıklayarak liderin vizyon oluşturma ve inovatif düşünmeyi destekleme rolüne odaklanmıştır (Bass & Avolio, 1993; Isaacson, 2011; Genç, 2000; Kark vd., 2003). Podsakoff ve arkadaşları (1996) bu yapıyı genişleterek, liderin grup amaçlarının kabulünü sağlama ve çalışanlardan yüksek performans beklentisi içine girme gibi takım ruhunu ateşleyen yönlerine dikkat çekmiştir. Diğer taraftan Conger ve Kanungo (1998) ise liderin çevresel kısıtlara ve fırsatlara karşı duyarlılığını, kişisel risk alma kapasitesini ve alışlagelmişin dışında (geleneksel olmayan) davranışlar sergileyerek problemlere kendine has çözümler üretme becerisini dönüşüm sürecinin kalbine yerleştirmiştir.

Bağımsız kuramlar gibi görünen bu yaklaşımların ortak sentezi, dönüşümcü liderliğin sadece bireysel bir ilham kaynağı değil, organizasyonel dayanıklılık ve adaptasyon için kritik bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Liderin çalışanlarını eski yöntemleri sorgulamaya teşvik etmesi, hata yapmayı bir öğrenme süreci olarak kurgulaması ve geleneksel olmayan yollar deneyerek vizyonunu eyleme dökmesi; organizasyonun dinamik çevre koşullarına karşı hızla pozisyon alabilmesine olanak tanır. Dolayısıyla, dönüşümcü liderlik davranışları bürokratik katılığı eriterek organizasyonları pasif (reaktif) yapılardan, değişen koşulları fırsata çevirebilen ve proaktif bir çevre oluşturan aktif yapılara dönüştüren en temel teorik itici güç olarak işlev görmektedir.

2.2. Örgütsel Çeviklik

Günümüzün değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) iş ekosisteminde örgütsel çeviklik, işletmelerin hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için temel bir stratejik yetenek haline gelmiştir. Literatürde çeviklik, yalnızca çevresel değişimlere karşı anlık tepkiler vermek olarak değil pazar fırsatlarını önceden sezme, stratejik yönelimi hızla değiştirme ve kurum kaynaklarını kalite veya güvenilirlikten ödün vermeden yeniden yapılandırma kapasitesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda çeviklik, statik ve reaktif bir kriz yönetimi yaklaşımından ziyade, belirsizliği büyüme fırsatına dönüştüren proaktif bir varoluş stratejisidir (Goldman vd., 1995; Sharifi & Zhang, 1999; Holbeche, 2018).

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde, başlangıçta salt üretim sistemlerindeki esnekliği (çevik üretim) veya yazılım geliştirme süreçlerini (çevik yazılım) ifade eden dar kapsamlı operasyonel bir araç olduğu görülmektedir. Ancak modern stratejik yönetim anlayışında çeviklik pazarlama, insan kaynakları

ve finans gibi tüm birimlerin entegre çalıştığı, kurumun DNA'sına işlenmiş bir "bütünsel örgütsel çeviklik" seviyesine evrilmiştir. Bu bütünsel ve dinamik yapı, kurumun operasyonel israfı azaltmasına ve beklenmedik dış şoklara karşı örgütsel direncini artırmasına doğrudan katkı sunar. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin tetiklediği vizyoner ve esnek iklimin somut bir çıktısı olan örgütsel çeviklik, işletmenin değişen müşteri taleplerine hızla yanıt vererek pazar payını genişletmesini sağlayan en kritik stratejik köprü konumundadır (Yusuf vd., 1999).

Örgütsel çeviklik boyutları bağlamında, alayazında örgütsel çeviklik, tek boyutlu operasyonel bir reaksiyon değil, yetkinlik, cevap verebilirlik, esneklik ve hız olmak üzere birbirini tamamlayan ve tetikleyen dört temel stratejik boyutun entegrasyonu olarak ele alınmaktadır. Bu dinamik yapının ön koşulunu ve yapıtaşını, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan insan, teknoloji ve süreç odaklı yetkinlikleri oluşturur. Dinamik kabiliyetler yaklaşımıyla da örtüşen bu yetkinlikler, pazar koşulları değiştikçe kurumun kendini sürekli yenileme kapasitesini belirler. Yetkin bir altyapının üzerinde yükselen esneklik boyutu ise, değişen pazar taleplerine karşı kurumun ürün, hacim, süreç ve iş gücü unsurlarını maliyet veya performans kaybı yaşamadan adapte edebilme manevra alanını ifade eder. Geleneksel teorilerde statik olan kurum yapısını organik ve dayanıklı bir forma dönüştüren esneklik, belirsizlik ortamlarında adeta stratejik bir "sigorta" işlevi görerek diğer çeviklik boyutlarına zemin hazırlar (Sharifi & Zhang, 1999; Sharifi & Zhang, 2001).

Kurumun içsel olarak inşa ettiği bu esnek ve yetkin kapasite, ancak dış çevredeki değişimlerin doğru algılanıp proaktif bir stratejiye dönüştürülmesiyle rekabet avantajı yaratır. Bu noktada devreye giren cevap verebilirlik, pazar sinyallerini teşhis etme, kararları değişimin yaşandığı noktaya en yakın seviyede alma ve bürokratik engellere takılmadan eyleme geçme sürecini kapsar. Çevikliğin adeta stratejik kalbi olan cevap verebilirlik, hız faktörüyle eyleme dönüşür. Çevik örgütlerde hız kavramı salt operasyonel bir acelecilik veya kaliteden taviz vermek anlamına gelmez, aksine bir fikrin doğuşundan pazara sunulmasına, karar alma süreçlerinden organizasyonel öğrenme ve geri besleme döngülerine kadar geçen toplam sürenin akıllı süreç tasarımlarıyla bilinçli bir şekilde kısaltılmasıdır (Sharifi & Zhang, 1999).

Özetle, yetkinlik ve esneklik kurumun "çevik olabilme potansiyelini" (altyapısını) inşa ederken, cevap verebilirlik ve hız bu potansiyelin pazarda sürdürülebilir bir değer ve rekabet üstünlüğüne dönüştürülmesini (çıktısını) sağlamaktadır. Bu dört boyutun eşzamanlı etkileşimi, sadece pazar payı kazanılmasını değil, aynı zamanda kurumun beklenmedik krizlere karşı stratejik direncini artırmasını temin eder.

2.2.1. Örgütsel çeviklik kuramları

Örgütsel çevikliğin teorik arka planı incelendiğinde, organizasyonların dış çevrelerinden yalıtılmış kapalı mekanizmalar olmaktan çıkıp, çevreyle sürekli etkileşim halinde olan dinamik açık sistemler olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Sistem Yaklaşımı ve daha ileri bir boyutu olan Karmaşık Uyumcu Sistemler Kuramı bağlamında çeviklik, katı bir merkezi otoriteye dayanmak yerine, organizasyonun "kaosun kenarı" olarak adlandırılan esnek bir bölgede kendi kendine organize olabilen ve öğrenebilen organik bir yapıya evrilmesidir. Dış çevreyle sağlanan bu organik entegrasyon zorunluluğu, Durumsallık Kuramı ile de doğrudan örtüşmektedir. Kurama göre, karmaşıklaşan rekabet ortamı, değişen teknolojiler ve müşteri beklentileri gibi çevresel türbülanslar, işletmeleri geleneksel ve hiyerarşik yapılardan vazgeçerek stratejilerine en uygun çevik formları (organik yapıları) inşa etmeye mecbur bırakmaktadır (Chandler, 1962; Von Bertalanffy, 1968; Holland, 1995).

Çevresel dayatmalara karşı verilen bu yapısal yanıtın kuruma rekabet avantajı sağlaması ise içsel kaynakların ve öğrenme kapasitesinin yönetimiyle mümkündür. Kaynak Temelli Yaklaşım (RBV) perspektifinden çeviklik, pazardan kolayca satın alınamayan veya kopyalanamayan, kurumun tarihsel süreçte geliştirdiği nadir ve değerli bir stratejik kabiliyet olarak konumlandırılır. Bu statik varlıkların hızla değişen pazara uyum sağlayacak şekilde sürekli dönüştürülmesi ve yeniden yapılandırılması süreci Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ile vücut bulur. Organizasyonun bu yenilenmeyi başarabilmesi, hataları tespit edip temel iş yapış varsayımlarını kökten değiştirebildiği (çift döngülü öğrenme) Örgütsel Öğrenme Kuramı'nın içselleştirilmesine bağlıdır. Nitekim öğrenen ve dinamik yeteneklere sahip çevik bir yapı, Ürün Yaşam Döngüsü'nün her aşamasında (girişten düşüşe kadar) belirsizliği yöneterek, ürünün

veya hizmetin ömrünü sürekli yenilenen inovasyonlarla uzatabilmektedir (Levitt & March, 1988; Senge, 1990; Teece vd., 1997; Gerçek, 2023).

Sonuç olarak, organizasyonların bu stratejik yetenekleri kazanıp statik bir yapıdan çevik bir ekosisteme geçişi tesadüfi bir eylem değildir. Kurt Lewin'in Planlı Değişim Kuramı'nda ifade edilen "mevcut durumun çözülmesi, değişimin gerçekleştirilmesi ve yeniden dondurma" evreleri, günümüz çevik organizasyonlarında bir defaya mahsus bir kriz yönetimi değil, sürekli tekrarlanan mikro döngüler halinde yaşanmaktadır. Organizasyonun eski hiyerarşik alışkanlıklarından sıyrılarak çevik değerleri benimsemesi ve bunu kalıcı bir kültüre dönüştürmesi, değişimi bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata çeviren vizyoner bir liderlik anlayışını gerektirmektedir. Tüm bu teorik alt yapı, organizasyonların çevik bir form kazanarak yüksek performansa ulaşabilmesi için, değişimi orkestra eden "dönüşümcü liderlik" davranışlarına neden stratejik bir ihtiyaç duyulduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Lewin, 1947).

2.2.2. Örgütsel çevikliği etkileyen faktörler

Örgütsel çeviklik, salt teknolojik bir yatırım veya yapısal bir şablon değil, kurumun içsel ve dışsal dinamiklerinin karşılıklı etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir ekosistemdir. Bu ekosistemin inşasını zorunlu kılan birincil tetikleyici, pazar türbülansı ve rekabet yoğunluğu gibi dış çevre faktörleridir. Çevresel belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi arttıkça, kurumların hiyerarşik ataletten kurtularak içsel yeteneklerini çevikleştirmesi stratejik bir zorunluluğa dönüşmektedir. Dış çevredeki bu değişim sinyallerinin hızla algılanıp işlenebilmesi, büyük veri analitiği ve bulut bilişim gibi esnek ve bütünlük bir teknolojik altyapının varlığına bağlıdır. Ancak bilginin hızlı akışı tek başına yeterli değildir. Bu bilginin zamanında eyleme dönüşebilmesi için kurumun müşteri odaklı bir strateji benimsemesi ve karar alma yetkisini merkeze toplamak yerine çapraz fonksiyonlu, organik takım yapılarına dağıtması gerekmektedir (Miller & Friesen, 1983; Li vd., 2008).

Öte yandan, güçlü bir teknolojik altyapı ve esnek bir organizasyon şeması "çeviklik potansiyeli" sunsa da, bu potansiyeli gerçeğe dönüştüren asıl unsur örgüt kültürü ve insan kaynaklarıdır. Çevikliğin kök salabilmesi için şeffaflığın, sürekli öğrenmenin ve takım başarısının ödüllendirildiği bir yapı şarttır. Özellikle yenilikçi fikirlerin denenebildiği ve çalışanların hata yapmaktan korkmadığı "psikolojik güvenlik" iklimi, çevikliğin kültürel zeminini oluşturur (Sambamurthy vd., 2003).

Tüm bu teknolojik, yapısal ve kültürel bileşenleri bir araya getirerek çeviklik motorunu çalıştıran en temel güç ise liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel "komuta ve kontrol" odaklı yönetim tarzları çeviklik reflekslerini felç ederken, yetki devrine inanan, dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik stilleri organizasyonun esneme kapasitesini doğrudan artırır. Dönüşümcü liderler, salt denetleyici bir rol oynamaktan ziyade, çapraz fonksiyonlu takımların önündeki bürokratik engelleri kaldıran birer "kolaylaştırıcı" misyonu üstlenirler. Dolayısıyla çeviklik, çevresel baskılara karşı teknoloji ve kültürle desteklenen, ancak en nihayetinde vizyoner liderlerin mimarlığında inşa edilen stratejik bir kurumsal performansa dönüşüm sürecidir (Sherehiy vd., 2007).

2.3. Kurumsal Performans ve Ölçüm Metotlarının Stratejik Evrimi

Stratejik yönetim literatüründe performans, salt planlanmış bir faaliyetin sonucunda elde edilen nicel çıktıların ötesinde, bir kurumun değişen pazar dinamiklerine uyum sağlama ve paydaş beklentilerini karşılama kapasitesini ifade eden çok boyutlu bir olgudur. Performans analizleri bireysel, takım ve örgütsel olmak üzere üç farklı analiz birimlerinde incelenmiş olsa bile, bireysel düzeydeki yüksek gayret ve yetkinliklerin otomatik olarak örgütsel başarıya dönüşmediği bilinmektedir. Bireysel çıktılarının kurumsal bir değere dönüşebilmesi için etkin süreç yönetimi ve doğru stratejik yönelimlerle bütünlük şarttır. Bu bağlamda araştırmanın temel odağını oluşturan kurumsal performans, işletmenin insan, teknoloji ve bilgi gibi tüm kaynaklarını stratejik amaçları doğrultusunda ne derece etkin ve verimli kullandığını ortaya koyan bütüncül bir başarı tablosudur. Sadece geçmiş faaliyetlerin muhasebesini yapmakla kalmayan bu yapı, bütçeleme, kaynak tahsisi ve gelecek stratejilerinin rasyonel bir zeminde kurgulanmasını sağlayan, dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratan hayati bir yönetim aracıdır (Burke & Nelson, 2001; Lusthaus vd., 2002; Benn, 2003; Barutçugil, 2004; Özkan, 2020).

Kurumsal performansın bu stratejik önemi, performans ölçüm sistemlerinin tarihsel süreçte köklü bir evrim geçirmesine neden olmuştur. Geleneksel olarak 1960'lı ve 1970'li yıllarda hâkim olan ölçüm yaklaşımları, yatırımın geri dönüş oranı (ROI) veya ekonomik katma değer (EVA) gibi tamamen geçmişe dönük ve finansal odaklı göstergelere dayanmaktaydı. Nesnel ve denetlenebilir olmalarına rağmen bu yöntemler, küreselleşen rekabet ortamında müşteri sadakati, ürün kalitesi ve yenilikçilik kapasitesi gibi işletmenin gelecekteki başarısını tayin eden "öncü", finansal olmayan göstergeleri göz ardı ettikleri için stratejik planlamada yetersiz kalmıştır. Diğer taraftan, sadece girdi-çıkıtı ilişkisine dayanan Veri Zarflama Analizi (VZA) gibi verimlilik odaklı nicel yöntemler geliştirilmiş olsa da, modern iş dünyası performansı "ne kadar kâr elde edildiği" sorusundan "bu kâr hangi süreçler ve değerler yaratılarak ulaşıldığı" noktasına taşımıştır (Charnes vd., 1994; Kaplan & Norton, 1996; Coşkun, 2007; Bititci vd., 2016)

Bu teorik ve pratik arayışların bir sentezi olarak, finansal ve finansal olmayan (operasyonel, müşteri odaklı, öğrenme temelli) metotların birlikte kurgulandığı çok boyutlu ölçüm modelleri ön plana çıkmıştır. Geleneksel finansal yöntemlerin sınırlılıklarını aşmak ve şirketin uzun vadeli stratejisini somut operasyonel hedeflere dönüştürmek amacıyla Kaplan ve Norton tarafından tasarlanan "Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard - BSC)", bu evrimin ulaştığı en güncel nokta olup, eldeki araştırmada da kurumsal performansı ölçmek için temel alınan kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. Araştırmamızda da kullanılan kurumsal performans ölçeği alt boyutlarını oluşturan "Dengeli Puan Kartı" performansı dört ana boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, "örgütün geçmiş faaliyetlerinin ekonomik çıktıları analiz ederek hissedar beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ortaya koyan nesnel bir gösterge işlevi görmek olarak tanımlanan finansal boyut, bir işletmenin hedeflediği pazar segmentlerinde nasıl algılandığını ve stratejik amaçların müşteri bazlı çıktıları değerlendirilen kritik bir perspektif sunmak olarak açıklanan "müşteri boyutu", yöneticilerin hangi operasyonel alanlarda üstün performans göstermesi gerektiğini belirleyerek kaynakların stratejik önceliklere göre tahsis edilmesini sağlamak olarak nitelenen "iç süreçler boyutu", finansal, müşteri ve iç süreç hedeflerine ulaşılmasını sağlayan stratejik bir kaldıraç ve kurumsal sürdürülebilirliğin DNA'sı olarak tanımlanan "öğrenme ve gelişme boyutu"dur (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996b; Kaplan & Norton, 1999; Eigenmann, 2007).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Kaynak Temelli Yaklaşım bağlamında, organizasyonların kârlılık, pazar payı ve müşteri sadakati gibi kurumsal performans çıktıları artırabilmeleri, sahip oldukları beşeri sermayeyi ne derece etkin yönettiklerine bağlıdır. Dönüşümcü liderler, salt ödül-ceza mekanizmalarıyla hareket eden geleneksel yöneticilerin aksine, çalışanlara ilham veren bir vizyon sunarak ve onları entelektüel olarak teşvik ederek kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir ivme yaratırlar. Liderin çalışanların bireysel ihtiyaçlarına odaklanması (bireysel ilgi), takım ruhunu pekiştirerek organizasyonel süreçlerdeki (iç süreçler boyutu) verimliliği doğrudan artırır. Çalışanların beklentilerin ötesinde performans sergilemeye güdülenmesi, nihai olarak müşteri memnuniyetine ve finansal başarıya yansımaktadır. Bu teorik ilişkiler açısından hareketle araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H1: Dönüşümcü liderlik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

Karmaşık Uyumcu Sistemler Kuramı'na göre, statik ve hiyerarşik yapıların dış çevredeki şoklara (örneğin pazar türbülanslarına) hızla yanıt verebilmesi oldukça güçtür. Örgütsel çevikliğin inşası, çalışanların inisiyatif alabildiği, bürokratik engellerin minimize edildiği ve hata yapmanın bir öğrenme süreci olarak görüldüğü (psikolojik güvenlik) bir kültürel iklim gerektirir. Dönüşümcü lider, geleneksel iş yapış biçimlerini ve statükoyu sorgulatarak (entelektüel uyarım) kurumu bu organik yapıya kavuşturan en önemli stratejik aktördür. Liderin vizyonu paylaşılan bir amaca dönüştürmesi, organizasyonun değişimleri algılama, esneklik gösterme ve hızlı karar alma yeteneklerini (çeviklik boyutlarını) doğrudan beslemektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H2: Dönüşümcü liderlik, örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

Dinamik Yetenekler Teorisi, işletmelerin rekabet avantajını durağan kaynaklarda değil, kaynaklarını değişen koşullara hızla adapte edebilme (çeviklik) kapasitesinde arar. Özellikle otomotiv sektörü gibi teknolojik devrimlerin, çip krizlerinin ve anlık tüketici eğilimi değişimlerinin yaşandığı pazarlarda, operasyonel hız ve süreç esnekliği kurumsal başarının ön koşuludur. Çevik bir organizasyon, pazara yeni ürün sunma süresini kısaltarak, kaynak israfını önleyerek ve müşteri taleplerine proaktif yanıtlar

üretmek finansal ve pazar odaklı performans göstergelerinde rakiplerinden ayırır. Çevikliğin kurumsal performans üzerindeki bu teorik etkisi şu hipotezle test edilmektedir:

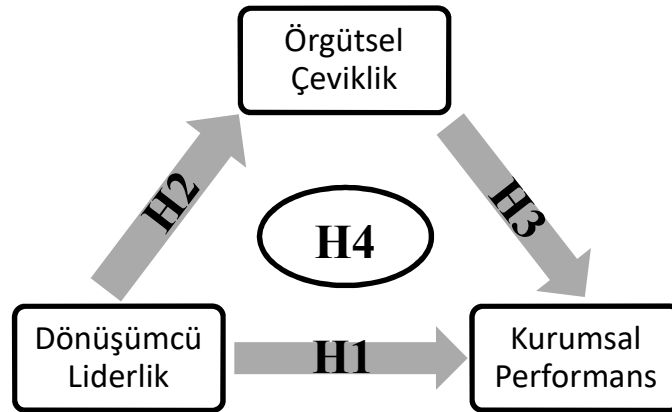
H3: Örgütsel çeviklik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

Liderlik literatüründeki temel sınırlılıklardan biri, liderin vizyonunun "hangi mekanizmalar üzerinden" somut kurumsal performansa dönüştüğünün açıklanmasında yaşanan boşluktur. Dönüşümcü liderin sağladığı yüksek motivasyon ve entelektüel destek, sihirli bir şekilde doğrudan finansal başarı yaratmaz; bu enerji ancak organizasyonel yapı "çevik" bir forma dönüştüğünde operasyonel çıktı haline gelir. Başka bir deyişle liderlik, çevikliği inşa eden *tetikleyici güç* iken, örgütsel çeviklik bu liderlik niyetini müşteri memnuniyetine, hıza ve kârlılığa aktaran *stratejik bir köprü (aktarım mekanizması)* işlevi görmektedir. Dolayısıyla, liderlik ile performans arasındaki ilişkinin tam olarak anlaşılabilmesi için örgütsel çevikliğin aracı bir dinamik olarak modele entegre edilmesi gerekmektedir. Bu kuramsal temele dayanarak araştırmanın ana hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H4: Dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa etkisinde, örgütsel çevikliğin aracı (mediator) rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeli kullanılan, nicel bir çalışmadır (Karasar, 2020). Dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa ve örgütsel çevikliğin ilişkisinin incelenmesinin yanında örgütsel çevikliğin aracı rolünün incelenildiği çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma modeli

Araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

- H1: Dönüşümcü liderlik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.
- H2: Dönüşümcü liderlik, örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.
- H3: Örgütsel çeviklik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.
- H4: Dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa etkisinde, örgütsel çevikliğin aracı (mediator) rolü vardır.

3.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv sektöründe hizmet veren işletmelerde görev yapan müdür seviyesi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden olan, kolayda örnekleme metodu ile ulaşılan toplam 516 katılımcı oluşturmaktadır.

Otomotiv Sanayii Derneğinin 2024 yılında yayımlanmış olduğu Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni verilerine göre, otomotiv ana sanayisinde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşan ana kütle

(evren) yaklaşık 60.000 kişidir (OSD, 2024). Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırmada tam sayım yapmak yerine, ana kütleyi temsil yeteneğine sahip bir örneklem hacminin belirlenmesi yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda, Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014, s. 89) çalışmalarında yer alan 'Örneklem Büyüklüğü Tablosu' referans alınmıştır. İlgili tabloda yer alan istatistiksel parametrelere göre kitlenin homojen olmadığı ($p=0,5$ ve $q=0,5$ maksimum varyans) varsayımı altında, %95 güven düzeyi ve %5 (0,05) örnekleme hatası payı ile 60.000 kişilik bir evreni temsil edebilecek minimum örneklem büyüklüğü 381-383 kişi olarak saptanmıştır. Gerçekleştirilen saha çalışması sonucunda ise hedeflenen bu minimum sayının üzerine çıkılarak toplam 516 çalışandan geçerli veri elde edilmiş ve örneklemin evreni temsil kabiliyeti istatistiksel olarak güvence altına alınmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan 516 katılımcının sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; cinsiyet dağılımının dengeli olduğu (erkek: %50,4; kadın: %49,6) ve katılımcıların yarısından fazlasının (%51,9) bekâr olduğu görülmektedir. Örneklemin yaş ve eğitim profili değerlendirildiğinde, büyük bir çoğunluğun 30-35 yaş aralığında (%48,8) ve lisans düzeyinde eğitim almış (%75,4) kişilerden oluştuğu saptanmıştır. Aylık gelir düzeyi açısından katılımcıların %64'ünün 50.000 TL ve üzeri gelir grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Mesleki tecrübe bağlamında, katılımcıların mevcut iş yerlerindeki kıdemlerinin ağırlıklı olarak 0-5 yıl (%33,5) ve 6-10 yıl (%29,5) aralığında olduğu, iş yaşamındaki toplam tecrübelerinin ise daha çok 11-20 yıl (%39,5) bandında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanma sürecinde öncelikle, veriler için etik onay Maltepe Üniversitesi Etik Kurulunun 23.01.2025 tarihli toplantısı 2025 / 02-13 sayılı kararınca onayı alınmış olup, katılımcılara araştırma hakkında bilgiler sunulmuş, aydınlatılmış onamları alınmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama seti çevrimiçi hazırlanmış olup, katılımcılarla paylaşılmıştır. Veri toplama amacıyla kullanılan anket dört bölüm ve altmışaltı (66) sorudan oluşmaktadır.

- Birinci bölümde demografik özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmacı tarafından hazırlanan yedi soru yer almaktadır.
- İkinci bölümde, Bass ve Avolio (2004) ile Podsakoff ve ark. (1996) tarafından geliştirilen daha sonra Koç (2023) tarafından birleştirilerek türkçeye uyarlanan (Cronbach's Alpha; 0,979); idealleştirilmiş etki, ilham vererek güdüleme, entelektüel uyarım/uygun bir model olma, bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabul edilmesi olarak beş boyut, yirmi altı maddeden oluşan "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" yer almaktadır.
- Üçüncü bölümde, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından türkçeye uyarlanan (Cronbach's Alpha; 0,917); yetkinlik, esneklik, cevap verme, hız olarak dört boyut, on yedi (17) maddeden oluşan "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" yer almaktadır.
- Dördüncü bölümde, Kaplan ve Norton (1996a) tarafından geliştirilen ve Özgül (2022) tarafından türkçeye uyarlanan (Cronbach's Alpha; 0,932); finans, müşteri, iş süreçleri ve öğrenme ve geliştirme olarak dört boyut, on altı (16) maddeden oluşan "Kurumsal Performans Ölçeği" yer almaktadır.

Araştırmada katılımcılardan ankette yer alan her soruyu 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan; '1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum' ifadelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmada değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik testi için Cronbach's alpha analizi ve doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson korelasyon analizi ve son olarak değişkenler arası etki için regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerde SPSS 27 ve Amos programları kullanılmıştır.

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler bağlamında, değişkenlere ait minimum ve maksimum değerler, ortalamaları ve standart sapma verileri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	n	Minimum	Maximum	Ortalama	Standart Sapma
Dönüşümcü liderlik	516	1,00	5,00	3,7329	,68180
Örgütsel Çeviklik	516	1,00	5,00	3,7006	,64547
Kurumsal Performans	516	1,00	5,00	4,0155	,55705

Tablo 1’de Dönüşümcü liderlik değeri için ortalama değer, 3,7329, Örgütsel çeviklik için ortalama değer, 3,7006 ve Kurumsal performans için, 4,0155 olduğu belirtilmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği için standart sapma değeri, ,68180 olarak, Örgütsel çeviklik ölçeği için standart sapma değeri, ,64547 olarak ve kurumsal performans ölçeği için standart sapma değeri, ,55705 olarak belirtilmiştir.

4.2. Güvenirlik Analizi

Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans ölçeklerinin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Güvenirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde sayısı
Dönüşümcü Liderlik	,971	,971	26
Örgütsel Çeviklik	,947	,947	17
Kurumsal Performans	,924	,925	16

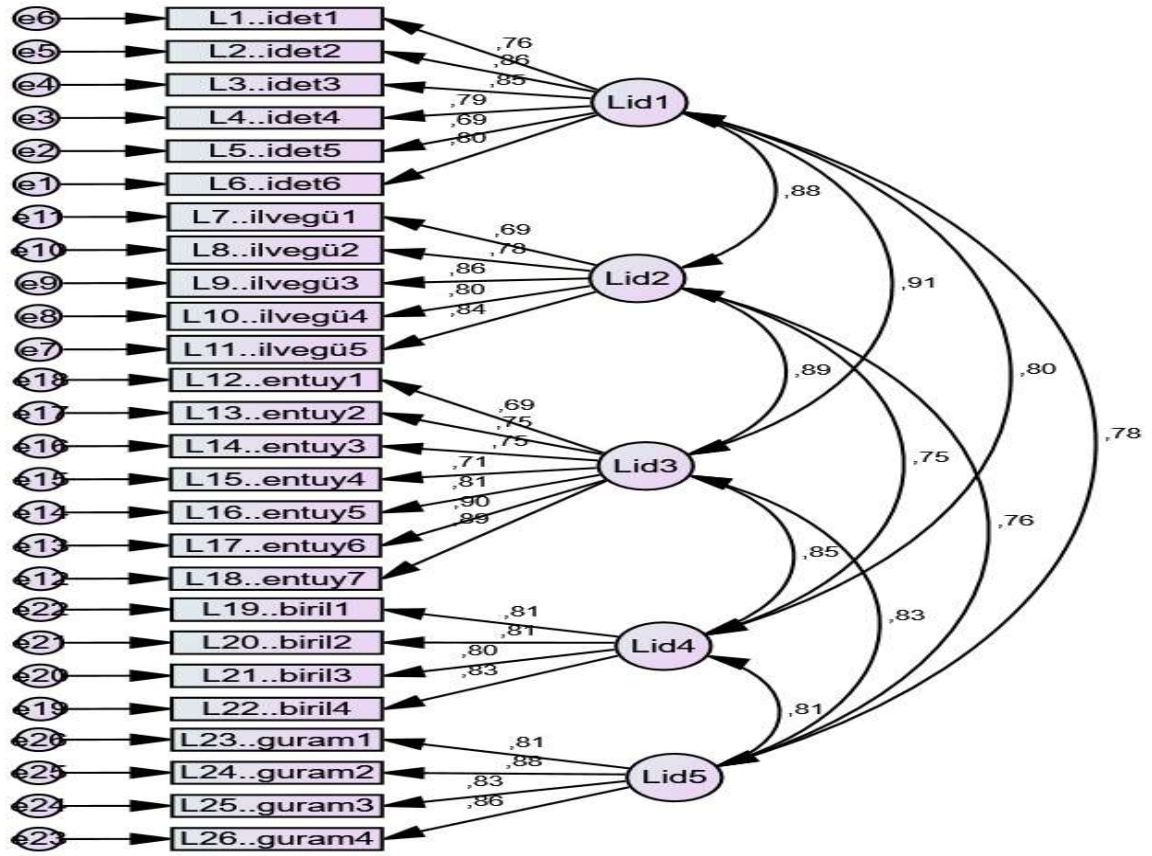
Bu çerçevede her üç değişken için bulunan Cronbach’ın alpha değerleri 0,90’ın üzerinde olduğundan “yüksek güvenirlik” seviyesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dönüşümcü liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2’de sunulmuştur. Dönüşümcü liderliğe ait doğrulayıcı faktör uyum analizi ise Tablo 3’te sunulmuştur.

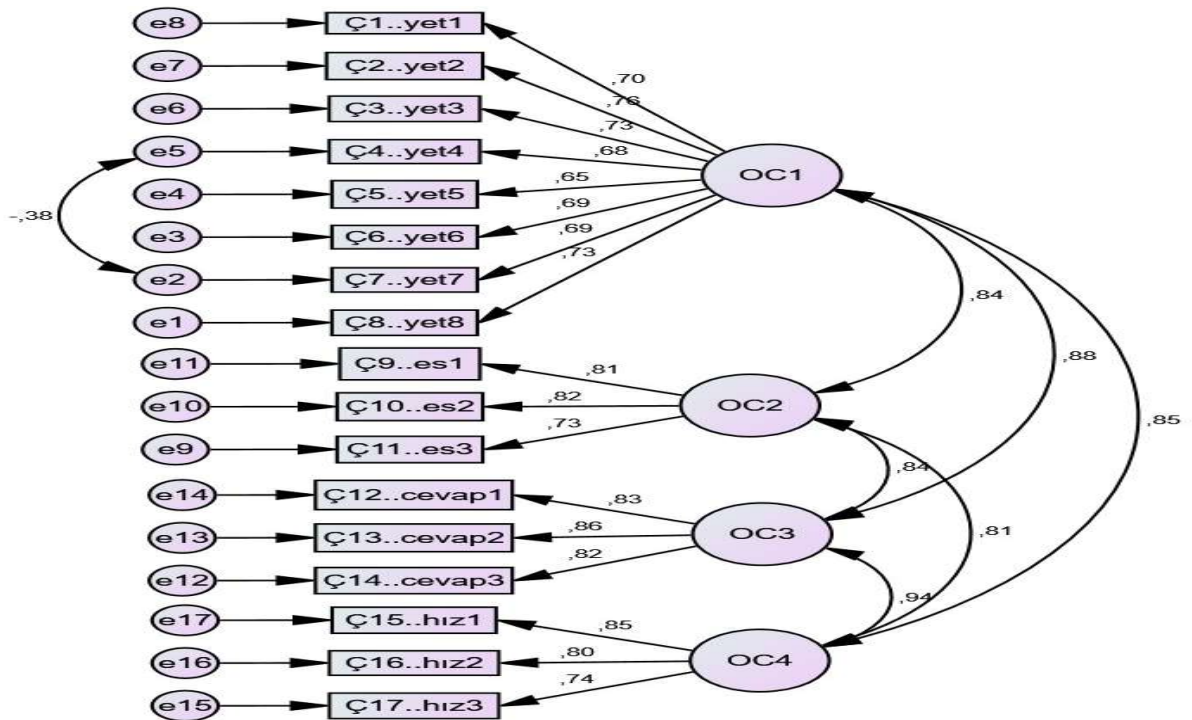
Tablo 3: Dönüşümcü liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizi uyum tablosu

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
χ^2			902,325	
Df (p)			289	
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$	3,122	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,064	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,921	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,944	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,945	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,877	Kabul Edilebilir Uyum



Şekil 2: Dönüşümcü liderliğe ait doğrulayıcı faktör analizi

Örgütsel çevikliğe ait doğrulayıcı faktör analizi Şekil 3'te sunulmuştur.



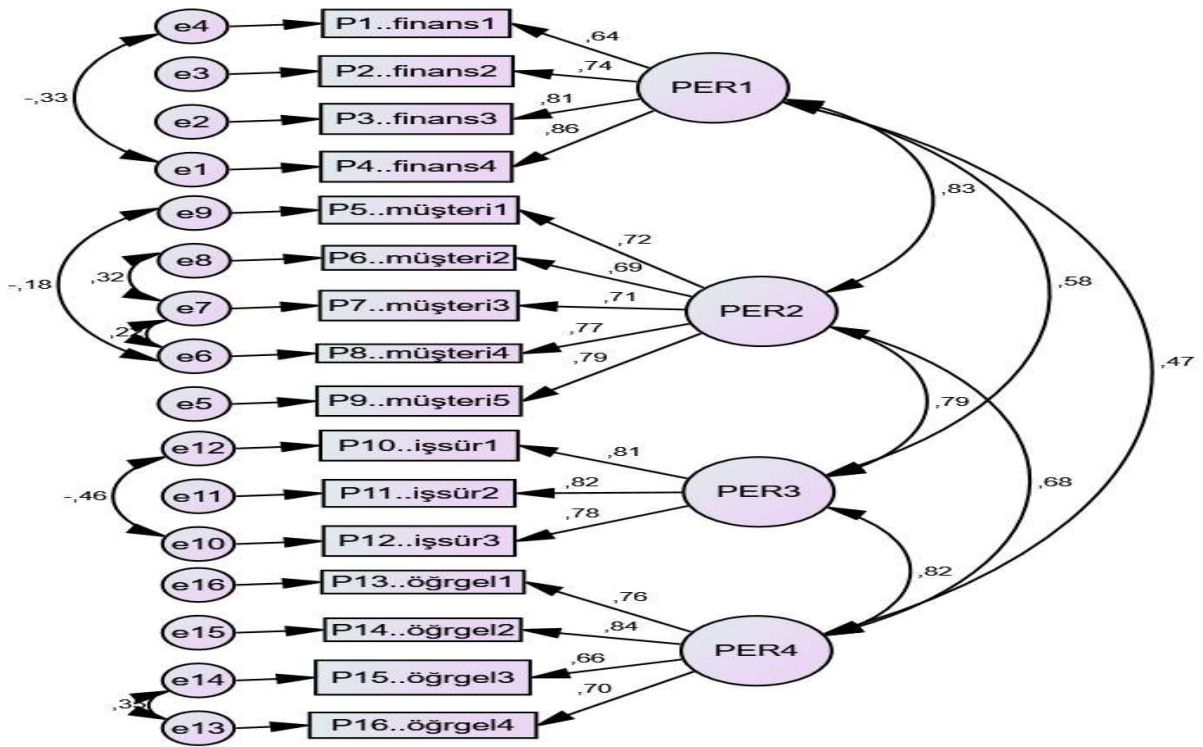
Şekil 3: Örgütsel çevikliğe ait doğrulayıcı faktör analizi

Örgütsel çevikliğe ait doğrulayıcı faktör uyum analizi Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel çevikliğe ait doğrulayıcı faktör analizi uyum tablosu

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
χ^2			441,769	
Df (p)			112	
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$	3,944	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,923	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,941	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,913	İyi Uyum

Kurumsal performansa ait doğrulayıcı faktör analizi Şekil 4’te sunulmuştur.



Şekil 4: Kurumsal performansa ait doğrulayıcı faktör analizi

Kurumsal performansa ait doğrulayıcı faktör uyum analizi Tablo 5’da sunulmuştur. Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulan doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) neticesinde, araştırmanın temel değişkenlerini oluşturan dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans ölçeklerine ait ölçüm modellerinin herhangi bir modifikasyon (iyileştirme) işlemine gerek duyulmaksızın verilerle uyum sağladığı tespit edilmiştir. Modellerden elde edilen tüm uyum indeks değerlerinin akademik literatürde öngörülen “kabul edilebilir” ve “iyi uyum” referans aralıklarında yer aldığı doğrulanmıştır.

Tablo 5: Kurumsal performansa ait doğrulayıcı faktör analizi uyum tablosu

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu
χ^2			400,707	
Df (p)			92	
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4-5$	4,356	
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,081	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,918	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI \leq 1$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$	0,916	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI < 0,97$	0,936	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI < 0,95$	0,936	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 1$	$0,85 \leq GFI < 0,90$	0,910	İyi Uyum

4.4. Korelasyon Analizi

Dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Değişkenlere ait korelasyon sonuçları

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Çeviklik	Kurumsal Performans
Dönüşümcü Liderlik	-		
Örgütsel Çeviklik	,549	-	
Kurumsal Performans	,384	,682	-

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmanın temel değişkenleri olan dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, modele dâhil edilen tüm değişkenler arasında pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p < .01$). Değişkenler arası ilişkiler değerlendirildiğinde; dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .549$, $p < .01$). Dönüşümcü liderlik ile kurumsal performans arasında da pozitif yönde, görece düşük ancak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = .384$; $p < .01$). Örgütsel çeviklik ile kurumsal performans arasındaki ilişki incelendiğinde ise modeldeki en güçlü ilişki olan pozitif yönde ve orta-yüksek düzeyde anlamlı bir korelasyon göze çarpmaktadır ($r = .682$, $p < .01$).

4.5. Regresyon Analizi

Dönüşümcü liderliğin ve örgütsel çevikliğin, kurumsal performansa etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen “regresyon analizi” sonuçları Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 7: Dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik değişkeni için regresyon sonuçları

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p.
Sabit	1,759	,132		13,286	,000
Dönüşümcü Liderlik	,520	,035	,549	14,908	,000
<u>Bağımlı değişken: Örgütsel çeviklik</u>					
N= 516	R= 0,549	R ² = 0,301	F= 222,242	p<0,001	

Tablo 7 incelendiğinde; basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Dönüşümcü liderliğin Örgütsel çeviklik ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R = .549$, $R^2 = .302$, $p < 0,01$). Buna göre sonucunda Dönüşümcü liderlik uygulamalarının toplam varyansın %30,2’sini

açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik uygulamalarının bağımlı değişken olan Örgütsel çeviklik anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=14,908$, $p<,001$). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F=222,242$, $p<,001$).

Tablo 8: Örgütsel çevikliğin kurumsal performans değişkeni için regresyon sonuçları

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p.
Sabit	1,837	,105		17,570	,000
Örgütsel Çeviklik	,589	,028	,682	21,146	,000
Bağımlı değişken: Kurumsal Performans					
N=516	R= 0,682	R ² = 0,465	F=447,469	p<0,001	

Tablo 8 incelendiğinde; basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Örgütsel çevikliğin kurumsal performans ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R=,682$, $R^2=,465$, $p<,01$). Buna göre sonucunda örgütsel çeviklik uygulamalarının toplam varyansın %46,4'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde bağımsız değişken olan Örgütsel çeviklik uygulamalarının bağımlı değişken olan kurumsal performans anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=21,146$, $p<,001$). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F=447,469$, $p<,001$).

Tablo 9: Dönüşümcü liderliğin kurumsal performans değişkeni için regresyon sonuçları

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit	2,843	,126		22,523	,000
Dönüşümcü Liderlik	,314	,033	,384	9,438	,000
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans					
N=516	R= 0,384	R ² = 0,148	F= 89,080	p<0,001	

Tablo 9 incelendiğinde; basit doğrusal regresyon analizi sonucunda Dönüşümcü liderliğin Kurumsal performans ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur ($R=,384$, $R^2=,148$, $p<,01$). Buna göre sonucunda Dönüşümcü liderlik uygulamalarının toplam varyansın %14,6'sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik uygulamalarının bağımlı değişken olan kurumsal performans anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir ($t=9,438$, $p<,001$). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 89,080$, $p<,001$).

Tablo 10: Dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü için regresyon sonuçları

Değişken	B	Std. Error	Beta	t	p.
Sabit	1,819	,116		15,684	,000
Dönüşümcü Liderlik	,011	,032	,014	,355	,723
Örgütsel Çeviklik	,582	,033	,675	17,459	,000
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans					
N=516	R= 0,682	R ² = 0,465	F= 223,267	p<0,001	

Tablo 10 incelendiğinde; dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünde anlamlı bir ilişki saptanmış olup dönüşümcü liderlik uygulamasının kurumsal performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün toplam varyansın %46,3'ünü açıklamaktadır ($R=0,682$, $R^2=0,465$, $p<0,01$). Standardize edilmiş beta katsayısı ve t değerleri incelendiğinde bağımsız değişken olan dönüşümcü liderlik uygulamalarının aracı değer olan örgütsel çeviklik uygulamalarından anlamlı bir şekilde etkilendiği söylenebilir. ($t=,355$, $p<,001$). Kurulan modelinde anlamlı olduğu görülmektedir ($F= 223,267$, $p<0,001$).

5. Tartışma

Marmara Bölgesi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 516 çalışanından elde edilen verilerle yürütülen bu araştırma, dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans arasındaki nedensellik mekanizmasını deneye dayalı olarak çözümlemiştir. Analizler neticesinde test edilen hipotezlerin tamamı kabul edilmiş olup elde edilen bulgular literatürle karşılaştırmalı olarak aşağıda tartışılmıştır.

Tanımlayıcı bulgular ve sektörel görünüm bağlamında araştırma sonuçları, katılımcıların dönüşümcü liderlik (3,73), örgütsel çeviklik (3,70) ve kurumsal performans (4,01) algılarının "yüksek" düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal performansın en yüksek ortalamaya sahip olması, sektördeki uluslararası kalite standartları ve tedarik zinciri baskılarının yarattığı performans odaklı kültürün bir yansımasıdır. Bu bulgular, liderin takipçilerini ortak bir vizyonda birleştirdiğini savunan Burns (1978) ve bu süreci performans çıktısıyla ilişkilendiren Bass (1985) çalışmalarıyla kuramsal bir uyum sergilemektedir.

H1: Dönüşümcü liderlik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

Araştırmanın ilk hipotezi (H1) doğrultusunda, dönüşümcü liderliğin kurumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu doğrulanmıştır ($\beta = 0,314$). Bu sonuç, liderin vizyoner ve bireysel destek sunan yaklaşımlarının organizasyonel başarıyı doğrudan artırdığını göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgu, literatürde Northouse (2016) ve Avsuz'un (2024) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ancak bu araştırmanın bulguları, klasik liderlik çalışmalarından farklı olarak otomotiv sektörü bağlamında şu gerçeği tartışmaya açmaktadır: Yüksek sermaye ve teknoloji gerektiren bu sektörde liderlerin sadece maliyet odaklı (etkileşimci) davranışları performansı artırmada yetersiz kalmaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım ekseninde değerlendirildiğinde, liderin çalışanlara sunduğu ilham ve entelektüel teşvik, kopyalanamaz bir örgütsel iklim yaratarak kurumsal performansı (özellikle müşteri tatmini ve iç süreçler bağlamında) doğrudan yukarı çekmektedir.

H2: Dönüşümcü liderlik, örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

İkinci hipotez (H2) test sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik örgütsel çevikliği güçlü bir şekilde yordamaktadır ($\beta = 0,520$). Literatürde Balcı ve Erbay (2021) ile Werder ve Maedche (2018)'nin çalışmalarında da benzer pozitif ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgunun arkasındaki teorik tartışma şudur: Geleneksel ve hiyerarşik yapıların hâkim olduğu işletmelerde değişime cevap verme hızı düşüktür. Dönüşümcü liderler, çalışanları statükoyu sorgulamaya iterek (entelektüel uyarım) ve inisiyatif almalarını sağlayarak bürokratik katılığı esnetmektedir. Karmaşık uyumcu sistemler teorisinin de öngördüğü gibi, bu liderlik tarzı kurumu katı bir makine olmaktan çıkarıp, çevresel krizlere (örneğin tedarik zinciri veya çip krizleri) hızla cevap verebilen esnek ve organik bir çeviklik merkezine dönüştürmektedir (Werder ve Maedche, 2018).

H3: Örgütsel çeviklik, kurumsal performansı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

Araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) bağlamında, örgütsel çevikliğin kurumsal performans üzerinde modeldeki en güçlü etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,589 - 0,675$ aralığı). Bu güçlü nedensellik, Yang ve Lui (2012)'nin çevikliğin firma performansını doğrudan ve yüksek oranda artırdığı yönündeki ampirik sonuçlarıyla tam bir uyum içindedir. Bu durum, Dinamik Yetenekler Teorisi ile açıklanabilir. Otomotiv sektöründeki elektrikli araç dönüşümü gibi radikal pazar değişimlerinde, sadece mevcut kaynaklara sahip olmak (statik yapı) yeterli değildir. Hız, cevap verebilirlik ve süreç esnekliği gibi dinamik yeteneklere (çeviklik boyutlarına) sahip olan işletmeler, üretim maliyetlerini düşürme, pazara

rakiplerinden önce ürün sunma ve müşteri sadakatini artırma (performans boyutları) konusunda açık bir stratejik üstünlük sağlamaktadır.

Dinamik Yetenekler Teorisi ekseninde, liderin sağladığı vizyon tek başına finansal veya müşteri odaklı başarıyı garanti edemez. Dönüşümcü liderin davranışları, organizasyonun hiyerarşik ataletini yenmesini ve süreçlerini hızlandırmasını (çevikliğini) sağladığı ölçüde performans çıktılarına yansiyacaktır. Başka bir deyişle, örgütsel çeviklik, liderin niyetinin ve vizyonunun kurumsal başarıya dönüştüğü operasyonel bir köprüdür. Bu kuramsal temele dayanarak araştırmanın ana hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

H4: Dönüşümcü liderlik ile kurumsal performans arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı (mediator) rolü vardır.

Araştırmanın özgün değerini oluşturan ve çalışmanın temel araştırma sorusuna yanıt veren H4 hipotezi kabul edilmiş ve örgütsel çevikliğin, dönüşümcü liderlik ile kurumsal performans arasında tam aracı (full mediator) rol üstlendiği kanıtlanmıştır ($R^2=0,465$). Bu bulgu, liderliğin performansı sadece doğrudan değil, organizasyonu daha çevik bir yapıya dönüştürerek "dolaylı" olarak da artırdığını kanıtlamaktadır. Ayrıca elde edilen bulgu, Avsuz'un (2024) sektörel bulgularını desteklemekle birlikte, stratejik yönetim literatürüne şu kritik tartışmayı sunmaktadır: Liderin iyi niyetli vizyonu ve çalışanları motive etmesi, kurumsal performansa sihirli bir şekilde doğrudan yansımaz. Liderin sağladığı bu entelektüel ve motivasyonel enerji, ancak organizasyonel yapı "çevik" bir forma (hızlı karar alabilen, esnek üretebilen bir yapıya) büründüğünde finansal ve pazar odaklı somut performans çıktılarına dönüşmektedir. Kısacası çeviklik, vizyoner liderliği ticari başarıya bağlayan zorunlu bir köprü ve dinamik bir mekanizmadır.

Ampirik bulgular hem Kaynak Temelli Yaklaşım'ı (Barney, 1991) hem de Dinamik Yetenekler Kuramı'nı (Teece, 2007) desteklemektedir. Yukl (2013) ve Bass (1985) gibi öncülerin belirttiği liderlik katalizörü, modern iş dünyasında artık "çeviklik" kanalı üzerinden akmaktadır. Geleneksel bürokratik yapılarla yönetilen tesislerde bireysel gayret yüksek olsa dahi, kurumsal çeviklik zayıf kaldığında başarının kalıcı olmadığı anlaşılmaktadır. Sonuç olarak çeviklik, liderlik tarafından inşa edilen ve taklit edilmesi zor bir dinamik yetenek olarak sürdürülebilir performans üstünlüğü sağlamaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, yönetim ve organizasyon literatüründe dönüşümcü liderlik, örgütsel çeviklik ve kurumsal performans değişkenlerini bütüncül bir nedensellik modeli çerçevesinde bir araya getiren sınırlı sayıdaki çalışmadan biri olması bakımından stratejik bir öneme sahiptir. Mevcut literatür tetkik edildiğinde, liderlik tarzlarının performansa etkisi veya çevikliğin operasyonel çıktılar üzerindeki rolü sıklıkla ayrı ayrı ele alınmış olsa da, örgütsel çevikliğin bu iki yapı arasındaki köprü (aracı) rolünü ampirik bir düzlemde ve özellikle Türkiye ekonomisinin lokomotif olan otomotiv sektörü bağlamında çözümleyen kapsamlı bir model boşluğu göze çarpmaktadır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak, liderlik vizyonunun ancak çevik bir organizasyonel yapı üzerinden sürdürülebilir performansa dönüşebileceğini kanıtlamış ve literatürdeki bu teorik entegrasyon eksikliğini gidermiştir.

Bu çalışma, otomotiv sektöründe dönüşümcü liderlik uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkisini ve bu süreçte örgütsel çevikliğin aracı rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, stratejik yönetim ve liderlik literatürüne önemli katkılar sunmakta olup, sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında geliştirilen öneriler aşağıda sunulmuştur.

Araştırma kapsamında Marmara Bölgesi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 516 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda, geliştirilen modeldeki tüm hipotezlerin desteklendiği görülmüştür. Araştırmanın ilk temel sonucu, dönüşümcü liderlik uygulamalarının kurumsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğudur. Bu durum, liderlerin vizyoner yaklaşımlarının, çalışanları motive etmelerinin ve bireysel destek sunmalarının, organizasyonun hem finansal hem de operasyonel başarı çıktılarını doğrudan artırdığını kanıtlamaktadır. Otomotiv gibi yüksek sermaye yoğun ve rekabetçi bir sektörde, liderin "ilham verici motivasyon" ve "entelektüel uyarım" sağlaması, kurumsal hedeflere ulaşmada kritik bir kaldıraç görevi görmektedir.

İkinci olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde oldukça güçlü bir etkisi tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler, hiyerarşik katılığı esneterek ve çalışanları inisiyatif almaya teşvik ederek

organizasyonun hız, esneklik ve cevap verebilirlik gibi çevik yetkinliklerini geliştirmektedir. Bu bulgu, çevikliğin sadece teknolojik bir altyapı meselesi olmadığını, aynı zamanda liderlik tarzıyla şekillenen kültürel bir dönüşüm olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri, örgütsel çevikliğin kurumsal performans üzerindeki etkisidir. Analiz sonuçları, çevikliğin performansın en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu göstermiştir. Değişimi proaktif olarak algılayan ve buna hızla adapte olan otomotiv işletmeleri, pazar payını koruma ve operasyonel verimliliği artırma noktasında rakiplerine göre anlamlı bir üstünlük sağlamaktadır.

Son olarak, örgütsel çevikliğin dönüşümcü liderlik ile kurumsal performans arasındaki ilişkide üstlendiği aracı rol ampirik olarak doğrulanmıştır. Bulgular, dönüşümcü liderliğin kurumsal performansa olan etkisinin yaklaşık % 46,3'ünün örgütsel çeviklik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Bu sonuç, liderliğin performansa dönüşebilmesi için organizasyonun "çevik" bir çalışma modeline ihtiyaç duyduğuna işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, dönüşümcü bir liderin varlığı tek başına yeterli olmamakta, liderin bu enerjiyi organizasyonu daha esnek, hızlı ve duyarlı hale getirerek performansa taşıması gerekmektedir.

Teorik ve özgün katkılar bağlamında araştırmanın sonuçları, dinamik kapasiteler teorisi ve kaynak tabanlı görüş gibi temel yönetim kuramlarına Marmara Bölgesi otomotiv sektörü örneği üzerinden üç temel özgün katkı sunmaktadır:

- Liderliğin Sınırlarını Genişletmek: Liderlik etkisinin sadece motivasyonel bir unsur değil, aynı zamanda organizasyonu "çevikleştiren" yapısal bir değişim öncüsü olabileceğimevcut araştırma bulgularıyla desteklenmiştir.
- Çevikliğin "Stratejik Aktarım" Rolü: Örgütsel çevikliğin sadece operasyonel bir "hız" unsuru değil, liderlik vizyonunu performansa kanalize eden %46,3'lük bir köprü (aracı mekanizma) olduğu ortaya konularak, literatürdeki "dolaylı etki" tartışmalarına yeni bir ampirik kanıt sunulmuştur.
- Sektörel Paradigma ve Uygulama: Özellikle Türkiye ekonomisinin lokomotif olan Marmara otomotiv sektöründe, artan rekabetin, tedarik zinciri kırılmalarının ve teknolojik devinimlerin başarılı yönetilebilmesi için yöneticilerin birer "çeviklik mimarı" olarak hareket etmeleri gerektiği teorik düzlemde temellendirilmiştir.

Bu bulgular ışığında, sürdürülebilir başarı için işletmelerin sadece liderlik yetkinliklerine yatırım yapmaları yeterli değildir. Bu liderlik enerjisini somut çıktıya dönüştürecek çevik altyapıların kurulması, sektörün küresel rekabet gücünü koruması adına kaçınılmazdır.

6.1. Öneriler

Araştırmanın ampirik bulguları, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu otomotiv sektöründe işletme yöneticilerine ve karar vericilere stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Elde edilen en net sonuç, kurumsal performansı artırmak isteyen organizasyonların mutlak suretle 'Dönüşümcü Liderlik' modelini benimsemeleri gerektiğidir.

Dönüşümcü liderler, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi yoluyla çalışanları statükoyu sorgulamaya ve inisiyatif almaya yönlendirerek, onları sadece birer 'uygulayıcı' olmaktan çıkarıp 'değişim elçisi' haline getirmektedir. Çalışanlar üzerindeki bu motivasyonel etki, organizasyonun hantal yapılardan kurtulmasını ve birer 'çeviklik merkezi' gibi çalışmasını sağlamaktadır. Netice itibarıyla, hızı, esnekliği ve cevap verebilirliği (çevikliği) içselleştirmiş bir çalışan profili oluşturma yolu, liderlerin ilham verici ve vizyoner bir tarz sergilemesinden geçmektedir. Yöneticiler, performansı sadece maliyet odaklı değil, sistemi esneten ve çalışan potansiyelini çevikliğe dönüştüren bu liderlik DNA'sı üzerinden kurgulamalıdır.

Araştırmadan elde edilen teorik ve ampirik bulgular ışığında, hem sektör uygulayıcılarına hem de gelecek çalışmalara yönelik öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

Araştırmanın ampirik bulgularına dayanılarak, otomotiv sektörü yöneticilerine yönelik şu pratik öneriler geliştirilmiştir:

- Aracı Etki Bulgusuna Dayalı Yapısal Dönüşüm Önerisi: Araştırma sonucunda örgütsel çevikliğin, liderlik ve performans arasında % 46,3 oranında güçlü bir tam aracı role sahip olduğu kanıtlanmıştır (H4). Bu bulguya dayanarak, otomotiv sektörü yöneticilerinin liderlik vizyonlarını salt satış veya kâr hedefleri (performans) üzerine kurgulamamaları gerektiği görülmektedir. Karar vericilerin öncelikle departmanlar arası siloları yıkarak bilgi akışını hızlandırmaları ve çapraz fonksiyonlu ekipler (çevik takımlar) kurarak organizasyonel altyapıyı esnetmeleri önerilmektedir. Liderlik enerjisi ancak bu çevik mekanizmalar inşa edildikten sonra somut performansa dönüşebilecektir.
- Dönüşümcü Liderlik-Çeviklik İlişkisi (H2) Bağlamında İnsan Kaynakları Önerisi: Liderliğin çevikliği anlamlı düzeyde yordadığı bulgusundan hareketle (H2); işletmelerin salt teknik yetkinliklere yatırım yapmak yerine, yöneticilerini 'dönüşümcü liderlik' (özellikle entelektüel teşvik ve bireysel ilgi) alanında eğitmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Kurum içi terfi ve yönetici atamalarında, adayın sadece operasyonel başarısına değil, takımına inisiyatif alma alanı tanıyan ve hata yapmayı öğrenme süreci olarak gören 'psikolojik güvenlik' ortamını sağlayabilme kapasitesine öncelik verilmelidir."

6.2. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Her ne kadar bu araştırma literatüre ve sektörel uygulamalara önemli katkılar sunsa da, bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken bazı metodolojik ve kavramsal kısıtlılıklar bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmanın evreni ve örneklemini yalnızca Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörü işletmelerindeki müdür seviyesi çalışanlarla sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların diğer coğrafi bölgelere veya teknoloji, sağlık, hizmet gibi farklı dinamiklere sahip sektörlerle doğrudan genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. İkinci olarak, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden 'kolayda örnekleme' kullanılmış ve veriler katılımcıların öz-bildirimlerine dayalı çevrimiçi anketlerle toplanmıştır. Son ve en önemli kısıtlılık ise; araştırmanın kesitsel bir veri setine dayanmasıdır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel çevikliği inşa etmesi ve bunun performansa yansımaları zamana yayılan bir süreç olduğundan, kesitsel verilerle elde edilen bulgular güçlü ilişkiler gösterse de kesin bir nedensellik iddiasında bulunmayla kısıtlamaktadır.

6.2. Gelecek Çalışmalar için Boşluklar ve Öneriler

Bu çalışma Marmara Bölgesi otomotiv sektörü ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda hizmet, sağlık veya eğitim gibi farklı sektörlerde benzer modellerin test edilmesi, bulguların genellenebilirliği açısından faydalı olacaktır. Bu araştırmanın sahip olduğu metodolojik ve kavramsal kısıtlılıklar doğrultusunda, gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunmak mümkündür.

Kesitsel veri kısıtlılığına dayalı boylamsal araştırma önerisi bağlamında, çalışma anket yöntemiyle toplanan yatay kesitsel bir veri setine dayanmaktadır. Bu durum, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin yalnızca belirli bir zaman dilimindeki algıları yansıtmaya neden olmaktadır. Çeviklik inşasının zaman alan bir süreç olduğu göz önüne alındığında, gelecek araştırmaların boylamsal tasarımlar kullanarak, liderlik davranışlarının çevikliği ve performansı zaman içinde (örneğin 1-2 yıllık periyotlarda) nasıl değiştirdiğini ölçmesi önerilmektedir.

Nicel modelin sınırlarına dayalı karma yöntem önerisi bağlamında; araştırmada örgütsel çevikliğin performansa etkisi %46,3 varyansla nicel olarak kanıtlanmış olsa da, bu etkinin kurum içinde hangi spesifik olaylar ve kararlarla tetiklendiği sayısal verilerle ölçülememektedir. Bu nedenle, gelecek araştırmacıların mülakat ve gözlem tekniklerini de içeren karma yöntemler kullanarak, liderlerin çevikliği "nasıl" tetiklediğine dair derinlemesine nitel bulgular elde etmeleri literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Örnekleme ve sektör kısıtlılığına dayalı karşılaştırmalı analiz önerisi bağlamında, araştırma verileri yalnızca Marmara Bölgesi'ndeki otomotiv sektörü yöneticilerinden elde edilmiştir. Yüksek rekabet ve donanım gerektiren bu sektörün dinamikleri, diğer sektörlerden farklı olabilir. Gelecek çalışmaların, bu modeli çevresel türbülansın nispeten daha düşük olduğu kamu sektörü veya eğitim/sağlık gibi hizmet sektörlerinde test etmesi, çevikliğin aracı rolünün sektörel bağlama göre nasıl değiştiğini ortaya koymak açısından gereklidir.

Bu çalışma, otomotiv sektöründe rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için liderliğin ve çevikliğin ayrılmaz bir bütün olduğunu ortaya koymuştur. Stratejik vizyonun çevik bir yapıyla birleşmesi, günümüzün belirsiz iş dünyasında başarının anahtarıdır.

Yazar Beyanları/ Author Statements

Veriler için Etik Onay Maltepe Üniversitesi Etik Kurulunun 23.01.2025 tarihli toplantısı 2025 / 02-13 sayılı kararınca onayı alınmıştır. Makale araştırma ve yayın etiğine uygun olarak hazırlanmıştır. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work*, 5(2), ss. 185-206. DOI: 10.18394/iid.439184.
- Avsuz, A. A. (2024). *Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Dijital Dönüşüm Üzerine Etkisi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.
- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2004) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Benn, D. R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 105–115.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571–1593. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005773>.
- Burke, R. J., & Nelson, D. L. (2001). *Organizational change: Theory and practice*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.
- Charnes, A., Cooper, W. W., Lewin, A. Y., & Seiford, L. M. (1994). *Data envelopment analysis: Theory, methodology, and applications*. Springer.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Coşkun, A. (2007). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi (2. bs.). Literatür Yayınları.
- Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process. Free Press.
- Eigenmann, R. (2007). Performance measurement: Finansal ve finansal olmayan göstergelerle stratejik yönetim. Pearson Publishing.
- Genç, N. (2000). *Zirveye Götüren Yol Dönüştürücü Liderlik*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gerçek, M. (2023). Çevik/Agile Örgütler: Kuram ve Uygulama. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold.
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*/2. Bs. Revised Edition. New York: Kogan Page Ltd.
- Holland, J.H. (1995) Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Addison-Wesley, Reading.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek (C. Evren, Çev.). Sistem Yayıncılık.
- Karasar, N. (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>.
- Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), ss. 396-407.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: the investments–capabilities–outcomes perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 108(8), 1085-1104.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. P. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. International Development Research Center. Ottawa, Canada.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Otomotiv Sanayii Derneği. (2025). *Otomotiv sanayii genel ve istatistik bülteni 2024/2025*. https://www.osd.org.tr/saved-files/PDF/2025/01/17/KATALOG_2024.pdf.
- Özgül, T. (2022). *Sağlık sektöründe entelektüel sermaye kurumsal itibar ve kurumsal performans arasındaki ilişkide bilgi yönetiminin aracılık rolü* [Yayınlanmamış doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Ö. (2020). *İç girişimcilik kapsamında bireysel ve kurumsal performans etkileşimi* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Bommer, W.H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036530>.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999) A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice – application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5-6), 772-794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>.
- Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. DOI: [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: Braziller.
- Werder, K., & Maedche, A. (2018). Explaining the emergence of team agility: A complex adaptive systems perspective. *Information Technology & People*, 31(3), 819-844.
- Yang, C., & Lui, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri (4. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. and Gunasekaran, A. (1999) Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).