

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**COVID-19 SALGINININ YARATTIĞI KRİZ  
ORTAMINDA DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA  
ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Vahit YALIN**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT**

**İstanbul – 2022**



## TEZ TANITIM FORMU

- Yazar Adı** : Vahit YALIN  
**Soyadı**
- Tezin Dili** : Türkçe
- Tezin Adı** : Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi: Bir yükseköğretim kurumunda örnek olay incelemesi
- Enstitü** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- Anabilim Dalı** : İşletme
- Tezin Türü** : Yüksek Lisans
- Tezin Tarihi** : 08.02.2022
- Sayfa Sayısı** : 130
- Tez Danışmanları** : Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT
- Dizin Terimleri** : Örgütsel Çeviklik, Dijital Liderlik, Covid-19, Kriz.
- Türkçe Özet** : Bu çalışmada, kriz ortamlarında işletmelerin dijital liderlik yetkinliklerinin örgütsel çeviklik yeteneklerine katkısına yönelik açıklamalar yapılmıştır.
- Dağıtım Listesi** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Vahit YALIN*

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**COVID-19 SALGINININ YARATTIĞI KRİZ  
ORTAMINDA DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL  
ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİ: BİR YÜKSEKÖĞRETİM  
KURUMUNDA ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Vahit YALIN**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT

**İstanbul – 2022**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Vahit YALIN

.../.../2022



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Vahit YALIN'ın Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi: Bir yükseköğretim kurumunda örnek olay incelemesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT*  
(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Habibe GÜNGÖR*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Burcu MUCAN*  
*ÖZCAN*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2022

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu tez çalışmasında bir kriz ortamında dijital liderlik yetkinliklerinin, örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Kriz ortamı olarak, ülkemizde ilk olarak 2020 yılında görülen ve kısa süre içerisinde tüm dünyayı etkisi altına alan küresel salgında, tüm işletmeler gibi çeşitli problemlerin ortasında kendilerini bulan ve bu belirsizliklerle dolu krizden çıkışın yollarını arayan örgütlerden olan yükseköğretim kurumlarının süreçleri ele alınmıştır. Bu kapsamda, söz konusu süreci iyi yönettiği görülen ve salgının etkisini göstermesinden itibaren genellikle ilk haftalar içinde eğitimlere kaldığı yerden devam eden bir yükseköğretim kurumunun ortaya koyduğu performans incelemeye alınmıştır. Nitel araştırma yöntemiyle ve görüşmeler yoluyla yapılan çalışmanın yürütülmesinde süreci başından itibaren en yoğun şekilde yaşayan akademik birimlerin (fakülteler, fakülte bölümleri) yöneticileri görüşmelere dahil edilmiştir. Sürecin başından yükseköğretim kurumunun yöneticilerinin talimatlarına birinci dereceden muhatap olan ve talimatların uygulayıcısı durumunda olan fakülte dekanları, dekan yardımcıları ve bölüm başkanları ile yapılan görüşmelerde konunun derinlemesine incelenmesine yönelik görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonrasında yapılan analizlerde dijital liderlik yetkinliklerinden değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma yetkinliklerinin eğitim sektöründeki gereklilikleri karşılamak için kesinlikle gerekli olduğu, birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması ile karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliklerinin içi kısmen etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yetkinliklere ilave olarak yöneticilerin dijital yetkinliklerini zayıf görmeleri halinde katılımcı tutum sergiledikleri, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak teknoloji, araç ve gereçlerin belirlenmesinde fikir alışverişinde buldukları tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çeviklik, Dijital Liderlik, Covid-19, Kriz.

## SUMMARY

In this thesis, it is aimed to investigate the effect of digital leadership competencies on organizational agility in a crisis environment. The global epidemic, which was first seen in our country in 2020 and affected the whole world in a short time, created a crisis environment for all businesses. Higher education institutions, as all other organizations, have confronted various problems that emerged as a result of this crisis environment with several uncertainties. In this study, the performance of a higher education institution, which has managed this process well and continued educational services in a short time after the effect of the pandemic, was examined. The administrators and managers of the academic units (faculties, faculty departments), who experienced the process most intensely, were included in the interviews of this qualitative study. In-depth interviews were conducted with the faculty deans, vice deans and department heads, who are the addressees and the implementers of the instructions given by the Higher Education Institution. It is concluded that the pursuit of change and innovation, planning, implementation and control, supporting and inspiring the development of subordinates, mastery over the system and the organization, are among the digital leadership competencies that are vital to address the needs in a higher education organization. The competencies such as knowledge in many subjects, and executing complex mental processes were found to be partially important in managing this process. It was also observed that the managers and the administrators exhibited an open-minded attitude to discuss the ideas on the methods, technology, tools and equipment to be used in case their digital competencies are insufficient.

**Keywords:** Organizational Agility, Digital Leadership, Covid-19, Crisis.



# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
EKLER LİSTESİ .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DİJİTAL LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi .....	3
1.2. Dijital Liderlik Kavramı ve Önemi .....	5
1.3. Dijital Lider Özellikleri ve Dijital Liderliğin Boyutları.....	6
1.3.1. Değişim ve Yenilikçi Olması .....	7
1.3.2. Planlama, Uygulama ve Denetim Becerilerine Sahip Olması.....	9
1.3.3. Astların Gelişimini Desteklemesi ve İlham Vermesi.....	13
1.3.4. Kullanılan Sisteme, Bilgisayara ve Örgüte Olan Hakimiyeti .....	15
1.3.5. Birçok Konuda Bilgisinin ve Hakimiyetinin Olması .....	17
1.3.6. Karmaşık Zihinsel İşlemler Yürütüp Hayata Geçirmesi .....	20
1.4. Dijital Liderliğin Faydaları .....	23
1.5. Bölümün Genel Değerlendirmesi.....	26

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı .....	28
2.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları .....	31
2.2.1. Cevap Verme .....	32
2.2.2. Hız.....	33
2.2.3. Esneklik.....	34
2.2.4. Yetkinlik .....	36
2.3. Örgütsel Çevikliğin Faydaları.....	38
2.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi.....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### COVID-19 SALGINININ YARATTIĞI KRİZ ORTAMI VE ETKİLERİ

3.1.	Kriz Kavramı ve Tanımı .....	44
3.2.	Krizin Kaynakları.....	45
3.3.	Krizin Özellikleri .....	48
3.4.	Kriz Yönetiminde Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Etkisi .....	49
3.5.	Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı ve Yayılışı .....	55
3.6.	Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamı.....	56
3.7.	Covid-19 Salgınının Eğitim Sektörüne Etkileri .....	61
3.8.	Yeni Eğitim Döneminde Dijital Liderliğin Önemi .....	63

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

4.1.	Araştırmanın Konusu ve Kapsamı .....	67
4.2.	Araştırmanın Amacı.....	67
4.3.	Araştırmanın Önemi.....	67
4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	71
4.5.	Araştırmanın Yöntemi.....	71
4.5.1.	Örneklem .....	75
4.5.2.	Görüşme Formunun Hazırlanması.....	77
4.5.3.	Veri Toplama Süreci .....	78
4.6.	Araştırma Bulguları .....	80
4.6.1.	Örgütsel Çeviklik (Cevap verme boyutu).....	80
4.6.2.	Örgütsel Çeviklik (Hız boyutu) .....	83
4.6.3.	Örgütsel Çeviklik (Esneklik boyutu) .....	88
4.6.4.	Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik boyutu) .....	92
<b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>		<b>98</b>
<b>ÇIKARIM VE ÖNERİLER .....</b>		<b>105</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>106</b>
<b>EKLER .....</b>		<b>114</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> Dünyada dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar .....	68
<b>Tablo 2</b> Türkiye’de dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar .....	69
<b>Tablo 3</b> Dünyada örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar.....	69
<b>Tablo 4</b> Türkiye’de örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar .....	70
<b>Tablo 5</b> Görüşmecilerin Demografik Yapısı .....	77
<b>Tablo 6</b> Görüşmecilerin Demografik Dağılımı .....	77
<b>Tablo 7</b> Örgütsel çeviklik yeteneklerinin yeterliğine ilişkin görüşmecilerin sayısal dağılımı .....	98
<b>Tablo 8</b> Yaş ve pozisyona göre çeviklik yeteneklerine ilişkin yanıtların dağılımı .....	98
<b>Tablo 9</b> Dijital Liderlik Yetkinliklerinin Örgütsel Çeviklik Boyutları Üzerindeki Etkinliği.....	102
<b>Tablo 10</b> Çeviklik davranışlarına etki eden liderlik yetkinlikleri.....	104

# EKLER LİSTESİ

**EK-A** Katılımcı görüşme formu



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince desteğini, anlayışını, bilgi ve tecrübesini hiçbir zaman esirgemeyen danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yeşim KOÇYİĞİT'e; yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar gösterdiği sabrı için ve maddi, manevi desteğini esirgemediği için sevgili kızım Hatice Zehra'ya ve çok kıymetli eşim Şura YALIN'a; değerli çalışma arkadaşlarıma, yardım ve destekleri için Sinan YAĞCIOĞLU ve Bülent UÇAN'a sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, 2022

Vahit YALIN

# GİRİŞ

Hemen her gün yeni gelişmelere ve değişimlere şahit olduğumuz, bilgi çağını yaşadığımız günümüz dünyasında işletmelerin de bu hızlı sürece entegre olmak için bir rekabet halinde olduğunu görüyoruz. İşletmeler, müşteri beklentilerinin, piyasa beklentilerinin, çalışan beklentilerinin, iş ortamı beklentilerinin vs hızla değiştığı bu yeni dinamik ortamda yeni stratejiler belirlemek, mevcut alışkanlıklarını gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Tüm değişim ve gelişmelere adaptasyon ile ilgili örgütsel çeviklik kavramının alt boyutları olarak ortaya çıkan cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik boyutları üzerinde durulmuştur.

Bu gelişen ve değişen dünyanın sağladığı ortamlardan biri olan dijitalleşme süreci ise işletmeleri kaçınılmaz bir değişime zorlamaktadır. Özellikle 2020 yılı başlarında ülkemizde görülen ve dünyayı olduğu gibi ülkemizi de etkisi altına alan Covid-19 salgınının, hayatın tümünde yarattığı kriz ortamı işletmeleri de dijitalleşme sürecine itmiştir. Bu süreci en yoğun yaşayan sektörlerden biri olan eğitim sektöründe ise salgının ilk görülmesinin ardından ilgili Bakanlıklar tarafından, devam eden eğitim öğretim döneminde kapanmaya gidilerek sürecin uzaktan öğretim yöntemiyle sürdürülmesi tavsiyesi verilmiştir. Bu değişime en hızlı adapte olanlar en avantajlı kurumlar olmuştur.

Çalışmamızda ele alınan bu iki önemli kavram boyutları ile ele alınarak, dijital liderlik yetkinliklerinin bir örgütün çeviklik yeteneklerine katkısı araştırılmıştır. Bu araştırma ise bir kriz ortamı olarak kendini gösteren Covid-19 salgının yarattığı ortam ekseninde değerlendirilmiştir.

Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında oluşan yeni beklenti ve taleplere yanıt verebilecek örgütsel çeviklik yeteneklerini edinmekte ve kullanmakta dijital liderliğin rolünü ve önemini ortaya çıkarmak, yöneticiler için önerilerde bulunma amacı taşıyan çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik kavramına ve önemine değinilerek ele aldığımız dijital liderlik kavramı alt boyutlarıyla açıklanmıştır. İkinci bölümde ise kavramsal tanımlamaları ardından boyutları ve faydaları ile ele alınan örgütsel çeviklik kavramı ardından üçüncü bölümde Covid-19 salgınının yarattığı

kriz ortamı ve etkileri ele alınmıştır. Kriz kavramı tanımı, kaynakları ve özellikleriyle ele alınırken Covid-19 özelinde ortaya çıkan kriz ortamı üzerinde ve bu ortamın eğitim sektörüne olan etkileri üzerinde durulmuştur. Nihayet çalışmamızın dördüncü bölümünde ise bu kriz sürecini iyi yönettiği görülen ve salgının etkisini göstermesinden itibaren genellikle ilk haftalar içinde eğitime kaldığı yerden devam eden bir yükseköğretim kurumunun ortaya koyduğu performans incelemeye alınmıştır. Akademik birim yöneticileriyle yapılan derinlemesine görüşmeler yoluyla elde edilen bilgiler analiz edilmiştir. Analizler neticesinde elde edilen çıkarımlar yöneticilere önerilerde bulunmak amacıyla sonuç ve tartışma kısmında paylaşılmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## DİJİTAL LİDERLİK

### 1.1. Liderlik Kavramı ve Önemi

İngilizce’de tolead (önderlik etmek) kökünden türetilerek leadership olarak kullanılan kavram dilimize liderlik olarak uyarlanmıştır(Longman,2016). Liderlik hayatın tüm alanlarında kullanılan ve her zaman ilgi gören bir kavram olmuştur. Ülkelerin kaderini çizen siyasi liderlerden, kitlelere yön veren dini liderlere, taraftarlarının hayranlıkla izlediği takımını başarıdan başarıya koşturan takım liderlerinden, şirketlerini amaçları doğrultusunda hızla büyüten örgüt liderlerine, liderlik birçok alanda aranan ve insanlarda heyecan uyandıran bir konu olmuştur. Yıllardır üzerinde çalışılıp birçok yönüyle ele alınan liderlik kavramıyla ilgili 20. yüzyıl itibariyle bilimsel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu bilimsel çalışmalar genel olarak liderlik kavramının etkililiği üzerine yoğunlaşmıştır. Liderlerin takipçilerini etkileme ve hedeflerine ulaşma seviyesinde etkili olan özelliklerin, kabiliyetlerin, tutum ve davranışlarının ve güç kaynaklarının neler olduğu yönünde araştırmalar yapılmıştır. Liderlik kavramı yıllarca üzerinde çalışılan bir kavram olmasına rağmen uzlaşmış kavramsal bir tanımı bulunmamaktadır. Yapılan tanımlamalara bakıldığında genelde araştırmacının üzerine yoğunlaştığı kavramlar çerçevesinde bir tanımlama yapıldığı gözlemlenmiştir.(Yukl, 2018, s. 2).Yıllar içerisinde araştırmacıların ortaya koyduğu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Jacobs ve Jaques liderliği “*ortak çabaya bir amaç (anamlı bir yön) kazandırma ve amacı gerçekleştirme yolunda istekli çaba uyarma sürecidir*” şeklinde tanımlamaktadır(JacobsveJaques, 1990, s. 281).

Drath ve Palus’a göre liderlik, “*insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlamasını ve buna bağlanmasını sağlama sürecidir.*”(DrathvePalus, 1994, s. 4)



House ve arkadaşlarının tanımına göre liderlik “*bir bireyin diğer insanları örgütün başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve motive etme yeteneğidir.*”(House vd., 1999, s. 184)

Deitzer ve arkadaşlarının tanımında liderlik “*belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci*” şeklinde ifade edilmektedir(Deitzer vd., 1979, s. 196).

Eren’in tanımında liderlik “*bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır*” şeklinde yer almaktadır(Eren, 2017, s. 435).

Verilen tanımlardan görüleceği üzere çoğunlukla liderlik ile ilgili hakim olan varsayım, insanlar üstünde kasıtlı etkiyle bir topluluğun (örgüt, grup vb) faaliyetlerine yön veren, yapılandıran bir rol olduğu yönündedir. Bunun dışındaki birçok tanımda ortak noktalar yok denecek kadar azdır. Ancak diğer yandan birbirinden farklı her bir tanımlama da kavramı zenginleştirmekte ve kavrama ilişkin farklı öğelerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Yukl’un aşağıdaki tanımlaması ise farklı etmenleri de içine alan en genel ve dikkate değer tanımlamalardan birisidir:

*“Liderlik, insanları etkileyerek ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme sürecidir.”*(Yukl, 2018, s. 7)

Liderliğin önemi, insanların topluluklar halinde yaşayan sosyal varlık olmalarına ve bu toplulukların da amaçları doğrultusunda yönlendirecek liderlere ihtiyaç duymasına dayanmaktadır. Bireyler ihtiyaç ve taleplerine ulaşabilmek için gerekli olan güce, cesarete, enerjiye erişebilmek için küçük veya büyük çapta gruplar, topluluklar oluştururlar. İşte bu bireyleri çıkar ve amaçları paydasında toplayarak bir araya getirmek bir ikna ve planlama yeteneği gerektirmektedir. Her insanın yapısı farklı olduğu gibi kuşkusuz inanışları, görüşleri, yetenekleri, iş yapıları da birbirinden farklı

olacaktır (Eren, 2017, s. 435). Liderlik bir etki sürecidir ve lider takipçileri konumunda olan kişilere karşı oluşturduğu kasıtlı etkiyle amaç ve hedefler doğrultusunda eylem ve faaliyetleri planlama, yapılandırma ve kolaylaştırmayı sağlar (Yukl, 2018, s. 2). Kişisel farklılıkları algılayıp, bu farklılıkları göz önünde bulundurarak amaç ve hedefler doğrultusunda etki ve eylem gerçekleştirmeyi sağlayabilmek için liderde olması gereken temel birtakım özelliklerden bahsetmek gerekecektir (Güney, 2015, s. 37).

İletişim gücü; topluluk içerisinde sağlıklı iletişim kurarak herkesin sürece katkı sağlayabileceği saygı ve sevginin esas alındığı, din, dil, ırk, cinsiyet gibi ayrımların yapılmadığı adil ve şeffaf bir ortam sağlamalıdır.

Hedef belirleyici; topluluğun çıkar ve ihtiyaçları doğrultusunda net ve anlaşılır hedefler belirlemelidir.

Dürüstlük ve güvenilirlik; her ne suretle olursa olsun amaç ve hedefler doğrultusunda meşru yollardan ayrılmamalı, ahlaki kural ve değer yargılarına bağlı kalmalıdır.

Dayanıklılık; belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda azimli ve kararlı olmalıdır. Karşısına çıkan zorluklarda dayanıklı ve sabırlı bir şekilde hedefine yürüme gayreti göstermelidir.

Ekip çalışması; mutlaka ekip halinde çalışma hususunda duyarlı olmalı, ekipleri yönetim sürecine dahil ederek karar alma, problem çözme vb. noktalarda desteklemelidir.

## **1.2. Dijital Liderlik Kavramı ve Önemi**

Fransızca da parmakla sayılan ya da dokunulan anlamına gelen “dijital” kelimesi dilimizde sayısal ya da basamaklı anlamlarına gelmektedir. Bilişimin sayısallaştırma mantığını ifade eden kavram, işletmelerin bilişim teknolojileri ile geçirdikleri dönüşümü ifade etmekte de kullanılmaktadır (Aksel vd., 2013, s. 43).

Yeni ortamda iletişim son derece hız kazanmış, bilgiye ulaşmak, onu saklamak, sınıflara ayırmak, üzerinde çalışmak çok daha kolay hale gelmiştir. Uyum, hız ve esnekliğin büyük önem kazandığı bu ortamda yenilikçi olmak işletmenin ayakta kalmak ve yoluna devam edebilmek için vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Bu yenilikçiliği canlı tutmak için ise işletme iç işleyişlerini bu yönde dizayn etmek gerekmektedir(Aksel vd., 2013, s. 22).

Bilgi paylaşımının ve ticari fırsatların arttığı, işlerin kalitesinde ve iş yapış tekniklerinde yeni gelişmelerin ortaya çıktığı bu yeni ortamda örgütlerin sorunu değişen bu hızlı süreçleri takip ederek işletme dinamiklerini bu yönde uyarlamaktır.Dijital işletmeciliğin, bilişim teknolojilerinin etkisiyle ortaya çıkan bir tür modernizasyondan daha geniş bir anlamı olup işletmelerin tüm ilişkilerini, iş görüş biçimlerini ve işlevlerini dönüştüren bir anlamı vardır. Değişimin, bilgiye dayalı yenilikçiliğe dayandığı yeni ekonomi ortamındaki işletmeye dijital işletme diyebiliriz(Aksel vd., 2013, s. 44).

Bu değişim ve dönüşüm sürecinin etkin yönetimi, örgütün yeni sürece hızla uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmesi bilinen liderlik becerilerinden öte yeni bir liderlik kavramı olan dijital liderlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. İşletmeler, teknolojinin hızla ilerlediği, bilgi ve stratejik yönetimin büyük önem kazandığı iş dünyasında rekabet için dijitalleşme çözümleri aramaktadır. Yenilenemeyen örgütlerin sektörden silinip gitme tehlikesiyle karşı karşıya olması nedeniyle konuya ilgileri artan işletmeleri bu durum süreci doğru yönetecek dijital lider ya da ekip saptamaya itmektedir(İrge, 2018, ss. 23-24).

### **1.3. Dijital Lider Özellikleri ve Dijital Liderliğin Boyutları**

Yıllardır süregelen liderlik üzerine çalışmalar da kuşkusuz değişen dünya ve teknolojik gelişmelerle birlikte değişim göstermiştir. Çalışma araç ve yöntemlerinin de hızla değişim gösterdiği bu yeni dönemde yenilikçiliğe, yaratıcılığa ve öğrenmeye dayalı yeni bir düzen kurulmuştur. Bu düzene geçişin lideri olan dijital liderler temel olarak sürecin doğası gereği sözlü iletişimden çok yazılı iletişimi tercih etmektedirler(Özmen vd., 2020, s. 58).

Tek bir alanın beceri ve yeterlikleri ile betimlenecek bir liderlik tarzı olmayan dijital liderlik çok sayıda disiplinden etkilenecek dijitalleşen dünyada; yöneticilik, stratejik düşünme, dijital beceri gibi becerilerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir liderliktir. Örgütün gelişim sürecine odaklanan dijital lider bu dönüşüm sürecinde ortaya çıkan her türlü engel ve uyumsuzluk ile mücadele edecek kararlılıkta ve yeterlikte olmalıdır. Bu geçiş süreci için gereken yeni yöntemler, plan ve programlarla örgüt içerisinde sahip olunan sistemin yeni sisteme uyarlanması sağlanmalıdır. Bu aşamada örgüt içindeki bireyleri de hazır hale getirmek büyük önem taşımaktadır. Tüm bunlar dijital liderde vizyoner olmayı, güçlü ikna kabiliyetine sahip olmayı, paylaşımcı olmayı, şeffaf ve birlikte çözüm üreten paylaşımcı yapıda olmayı, yeniliklere açık hızlı öğrenen ve adapte olan yapıda olmayı gerektirmektedir(ÇelikŞahin vd., 2020, s. 272).

Dijital liderliğin boyutlarıyla ilgili yapılan literatür taramalarında alanda konuyla ilgili yeterli kaynak olmadığı görülmüştür. Dijital liderlik alt boyutlarına ilişkin Çelik Şahin vd. (2020) tarafından yapılmış çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmaya göre dijital liderliğin alt boyutları şunlardır(ÇelikŞahin vd., 2020, s. 282):

- Değişim ve Yenilikçi Olması,
- Planlama, Uygulama ve Denetim Becerilerine Sahip Olması,
- Astların Gelişimini Desteklemesi ve İlham Vermesi,
- Kullanılan Sisteme, Bilgisayara ve Örgüte Olan Hakimiyeti,
- Birçok Konuda Bilgisinin ve Hakimiyetinin Olması,
- Karmaşık Zihinsel İşlemler Yürütüp Hayata Geçirmesi.

### **1.3.1. Değişim ve Yenilikçi Olması**

Değişen ortama en az uyan, en zayıf bireylerin sistem dışına itilmesi anlamına gelen Charles Darwin'in "Doğal Seleksiyon" teorisine göre insan evrimi asırlar içinde dünyanın değişen iklimine ve gıda zincirine gerektiği şekilde adapte olmuştur. Örgütler de iş dünyasının inişli çıkışlı, en uygun olanın hayatta kaldığı, uyum sağlayamayanın ise sistem dışında kaldığı ortamında, değişim ve yenilikleri yakından takip etmek zorundadır. Bu sebeple de dijital liderlerin bu değişim hızından daha hızlı gelişmeleri gerekmektedir(*Dijital liderlik - Dünya Gazetesi*, 2020).

Diğer yönden bakıldığında ise özellikle günümüzde değişim hayatımızın bir parçası haline gelmiştir. Yaşanan bu değişimleri doğru şekilde değerlendirerek yapılması gereken planlamaların ortaya koyulması ve gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. Bilişim alanındaki gelişmeler, yönetim alanındaki yenilikler, ekonomik ve siyasi değişimler, ülkeler arası dolaşım politikalarındaki değişimler, dijital topluma doğru geçişler yaşadığımız yüzyıla yön veren en temel değişimlerdir. Kuşkusuz bu değişimler de örgütlerde liderlik yaklaşımlarını gündeme taşımaktadır(Güney, 2015, s. 410).

Değişim odaklı lider önce çevreyi anlama ve uyum sağlama yönünde yeni yöntemler bulma ve bu doğrultuda planlama, ürün ve süreçlerde değişiklikler yapma üzerine yoğunlaşır (Yukl, 2018, s. 51).

Her örgütün kendine özgü yetenek ve kabiliyetleri olabilir. Ancak bir örgütün sahip olacağı esas temel kabiliyet yenilikçilik (inovasyon) kültürüdür. Bu kabiliyet, örgütü rakipleri karşısında öne çıkaracak, avantaj sağlayacak bir kabiliyettir. Örgütler uzun vadede planlama ve faaliyetlerini bu yönde hazırlamalıdır(Koçel, 2005, s. 388).

Dijital liderler sadece zamanın getirdiği yenilikleri değil getireceği gelişmeleri de öngörerek o yönde uzun vadeli planlamalar yapmalıdır. Çünkü dijital dönüşüm dinamik bir süreçtir ve dijital liderler varış noktasının neresi olacağı belli olmayan bir ortamda çalışmalarını nedeniyle sürekli aktif ve çaba halinde olmalıdırlar. Eskiden belirlenmiş planlar doğrultusunda bir noktadan başka bir noktaya gidilirken, bugün yeni icat edilmiş olan bir noktaya doğru yola çıkarken yolculuk esnasında yeni gidiş yolu veya yöntemlerinin gelişebildiği de bilinmelidir(Enoeta, 2019).

Bilinmeyen bir geleceğe yatırım yapmak, bu doğrultuda da öngörude bulunmayı gerektirmektedir. Karmaşık ve çok yönlü bir tarafı olan liderliğin birçok soyut yönü vardır. Yetenek, disiplin, vizyoner olma, saygı, tecrübe, zaman yönetimi şeklinde sıralanabilecek bu özellikler nedeniyle dijital lider daima aktif ve yeniliklere açık olmalıdır(Güney, 2015, s. 57).

### 1.3.2. Planlama, Uygulama ve Denetim Becerilerine Sahip Olması

Çevresel faktörler ne kadar değişirse değişsin işletmelerde yönetim sürecini yürütecek bir “yönetici”nin daima var olacağı ve değişen tüm koşullara rağmen de önemini kaybetmeyeceği görülmektedir. Dahası değişen koşullar ile bu rolün daha da önemli hale geldiği görülmektedir. Lider ihtiyacını ortaya çıkartan örgütsel yapılar, örgüt içi faaliyetlerin faydaya dönüşmesi için gerekli olan idari güce bugünün koşulları da düşünüldüğünde her zaman ihtiyaç duyacaktır ve bu güçten vazgeçmeyecektir(Eren, 2016, s. 501).

Liderlik rolünü üstlenen kişinin başında bulunduğu birimin amaçları doğrultusunda işlevlerini sürdürme sorumluluğu söz konusudur. Bu çerçevede kendisine bağlı astlara gerekli olan rehberlik işlevini yerine getirmesi ve işlerini doğru şekilde yapabilmeleri için onlara uygun koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu yönetsel faaliyetler ancak yönetim işinin en temel safhası sayılan planlama, planları doğru şekilde uygulama ve denetim becerileriyle mümkündür(Yukl, 2018, s. 29).

Bir liderin en önemli etkililik göstergelerinden biri örgütün amaçlarına ne oranda yaklaştığı ve performansını ne oranda artırdığıdır(BassveBass, 2009).Bu amaçlar doğrultusunda kendisine gerekli olan maddi ve işgücü imkanları sağlanan kişi asgari ölçüde kaynak kullanımıyla söz konusu hedef ve amaçlara ulaşmak için planlama yapmak zorundadır. Çalışma faaliyetlerinin planlanması neyin, nasıl, ne zaman, kimin tarafından yapılacağı sorularını yanıtlamayı sağlayan bir karar sürecidir. Örgüt içi faaliyetlerin her aşamasında bu sorular yanıt buluyorsa o örgütün bir planlamaya sahip olduğu söylenebilir. Bir süreci ifade eden planlama, alt fonksiyonlar içermektedir. Bu fonksiyonların başında işletmenin ortaya koyduğu misyonun net olarak açıklanması gelmektedir. Kuşkusuz her işletmenin kuruluş amacı kar sağlamaktır. Ancak bunun ne yolla, ne şekilde olacağı net bir şekilde açıklanmalıdır. Kısa vadeli hedefleri, uzun vadeli hedefleri, ne yapmak istediği, ne amaçla yapmak istediği, varoluş nedeni, hedef kitlesi, kar hedefleri gibi temel detaylar anlaşılır bir şekilde belirlenmelidir.Planlamayı meydana getiren bir diğer alt fonksiyon ise belirlenen süre zarfında ulaşmak istedikleri hedeflerin net bir şekilde ortaya koyulmasını içermektedir. Örnek olarak yılsonunda elde edilmek istenen satış adedi, yılsonunda ulaşılmak istenen işbaşı eğitim programı sayısı vb gibi. Söz konusu

hedefler bölüm, birim bazında da belirlenebilir. Bu noktadaki önemli olan husus hedeflerin ölçülebilir olmasıdır. Ana hedefle uyumlu olarak birim bazında belirlenen hedefler gerçekleştiğinde, örgütün bütünü de hedeflerine ulaşmış olacaktır. Bir sonraki aşamada daha önce belirli süre sonunda ulaşılmak üzere belirlenmiş olan hedeflere nasıl ve ne şekilde erişileceğinin detaylı şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen yolların daha az riskli ve daha önce kullanılmayan yollar olması örgüte rakiplerine kıyasla avantaj getirecektir. Bu aşama örgüt için büyük önem taşımaktadır(Koçel, 2005, ss. 123-134).

Planlamanın en önemli noktalarından birisi belirlenen hedefleri ve bu doğrultuda örgüt içinde belirlenen rolleri şeffaf bir şekilde paylaşmaktır. Bu, gerekli sürece rehberlik ederek, koordinasyon sağlama ve işletme içinde kimin hangi işi nasıl yapacağını bilme işlevini yerine getirecektir. Her bir çalışanın işinde kendinden beklenen görev ve faaliyetlerin yanında sorumluluklarını bilmesi, planlamanın sağlıklı yürümesi açısından büyük önem taşır. Diğer yönden bilgilendirme noktasında net olmayan, muğlak bilgiler ile süreci yürüten bir çalışanın yüksek performans göstermesi ve başarılı olması güçtür. Bu tehdidin ortadan kalkması için liderin yapması gereken eylemler aşağıda verilmiştir(Yukl, 2018, ss. 58-61).

- Verilen görevin açık anlaşılır ve net bir şekilde sorumlu kişiye aktarılması gerekir. Çalışmanın yürütüleceği yöntem, beklenen ya da varılmak istenen sonuç, belirlenen süre anlaşılır bir şekilde aktarılmalıdır.
- Görev verilen personelin neden seçildiğinin belirtilmesi gerekmektedir. Bu sorumlu kişinin süreci sahiplenmesini, gerektiğinde inisiyatif almasını da sağlayacaktır.
- Yukarıda bahsedildiği şekilde görev ve sorumlulukların aktarıldığı çalışana gerekli bilgilendirmelerin ardından aktarılanları anlayıp anlamadığı noktasında teyit edici sorular sorulmalı ve anladığından emin olunmalıdır.
- Tanımlanan işin çalışana aktarılması esnasında sürecin aşamaları, doğruları ve yanlışları anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir. İş yapış aşamasında doğru yolda

ilerlediğini teyit etmesini sağlayacak referans noktası olabilecek ipuçları verilmelidir.

- Tanımlanan faaliyet içinde belirlenen birden fazla hedef söz konusuysa bu hedefler arasındaki önceliklerin belirtilmesi önem taşımaktadır. Bu sürecin yönetimi, hedefler arasında gerekli dengenin sağlanması ve doğacak risklerin bilinmesi bakımından çalışana rehberlik edecektir.

Yürütülen iş ve süreçlerin denetimi, bir başka ifadeyle takip veya kontrolü yönetilen birim veya departmanın çalışmaları hakkında bilgi toplama işlevini içerir. Çalışan performansı, ürün veya hizmetin kalitesi ve ortaya koyulan performansın hangi düzeyde olduğunu belirlemek, denetimi sağlanacak öğelerdir. Dijital liderler bu denetimleri daha çok dijital ortamlarda yürütmeyi tercih etse de birçok farklı şekilde de icra edilebilir. Performans verilerinin dijital ortamlarda izlenmesi, telefon görüşme kayıtlarının takibi, güvenlik kameralarının takibi yanında operasyonların izlenmesi, ürün veya hizmet çıktılarının analizi, müşteri memnuniyetlerinin takip edilmesi gibi faaliyetler de yürütülebilir. Denetim yöntemi, denetimin yapıldığı işin doğası ve şekline göre değişkenlik göstermektedir. Denetimler sonrasında elde edilen bilgiler analiz edilerek tespit edilen problem ve fırsatlar ile hedefler, planlar ve süreçler yeniden gözden geçirilebilir gerekiyorsa değişiklik yapılabilir. Çalışan ekseninde ise denetim, performansların değerlendirilerek başarının takdir edilmesini, eksik kalan yanların tespit edilmesini, ihtiyaç varsa eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli desteğin sağlanmasını, zam veya terfi gibi faaliyetlere veri sağlamaktadır. Yetersiz denetim üretkenliğin ve iş kalitesinin düşmesine, maliyetlerin ve belirlenen iş takvimlerinde gecikmelerin artmasına, çeşitli çalışan memnuniyetsizliklerine neden olabilecektir. Denetimin uygun miktarı, işin doğasına ve çalışanın tecrübe ve yeteneğine göre değişse de fazla yakından ve güvensizlik olarak anlaşılacak takip çalışan motivasyonunu düşürebileceği gibi uygun şekilde yapılan takip doğru davranışların artırılmasını sağlayacaktır. Çalışan performansını olumlu yönde artıracak etkili bir denetim için tercih edilmesi gereken yöntemler aşağıda verilmiştir(Yukl, 2018, ss. 61-63).



- Çalışanın biriminin iş ve performansı hakkında doğru bilgiye erişmesi gerekmektedir. Birden fazla kritere sahip bir performans söz konusuysa her biri ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bu tam ve doğru bir performans değerlendirmesi sunamasa dahi en yakın ölçüde bir analiz elde etme imkanı sağlayacaktır.
- Sürecin doğru analiziyle süreç içerisinde ortaya çıkacak problemlerin erkenden tespit edilmesi sağlanarak, gerekli tedbirler artırılabilir.
- Planlanan hedeflerin dönemsel periyotlar şeklinde değerlendirilmesi tedbir geliştirme imkanını da artıracaktır. Aylık veya üç aylık periyotlar halinde değerlendirilen süreçler gerektiğinde müdahaleyle daha az zarar fırsatı sağlayacaktır.
- Elde edilen bilgileri birden fazla kaynaktan elde etme yoluna gitmek daha rasyonel veri sağlayacaktır. Bu detay olarak görülebilecek önemli bilgilerin gözden kaçmasına mani olacaktır.
- Süreç içerisinde sorumlu çalışanlarla yapılan değerlendirme toplantıları çalışanın kendini ve süreci gözden geçirmesine imkan sağlayacaktır. İşin doğasına ve çalışanın yeterliğine göre aralıkları değişecek bu toplantılar, sürecin değerlendirilmesi bakımından lidere performans verisi sağlayacaktır.
- Sürece ilişkin veri raporları ve değerlendirme toplantıları dışında iş ve işlemler için doğrudan gözlem sağlayan çalışma alanına ziyaretler, sağlıklı bir denetim imkanı sağlayacaktır. Bu yöntem, raporların doğruluğunu kontrol etmeyi de mümkün kılar. Bu gözlem ziyaretlerinin plansız ve habersiz yapılması daha gerçekçi değerlendirme yapılması bakımından önem taşımaktadır.
- Çalışanlar ile yapılan görüşmelerde onlara sorulacak, evet veya hayır ile cevaplandırılmayacağı, sürece ilişkin detaylı bilgiler aktaracağı derinlemesine ve açık uçlu sorular sormak iş hakkında önemli ve net bilgiler almak bakımından önem taşımaktadır.

- Denetimin başarısı doğru bilgiye erişime bağlıdır. Bu sebeple bir problem veya sorun paylaşıldığında rahatsız edici bir durum olsa da yapıcı ve doğru bilgi nedeniyle takdir edici davranmak aksaklıklara ilişkin bilgi akışını cesaretlendirecektir.

### 1.3.3. Astların Gelişimini Desteklemesi ve İlham Vermesi

Liderlerin, takipçileri durumunda olan astlarına karşı işe adaptasyon sürecini hızlandırma, yetenek ve gelişimlerini destekleme, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda cesaretlendirme kapsamındaki tüm faaliyetlerdir. Bu faaliyet için birçok yöntem uygulanabilir. Örgüt içindeki aynı pozisyonda daha tecrübeli bir başka çalışanla destek sağlanabileceği gibi dilerse lider bizzat kendi gözetimi altında da destekleme sürecini yürütebilir. Bir çalışanın gelişiminin desteklenmesi birçok fayda sağlayacaktır. Çalışanın işe daha iyi adapte olması, daha fazla beceri kazanması, işbirlikçi ilişkileri daha fazla güçlendirmesi, özgüvenini artırması, kariyer gelişimini desteklemesi gibi faydalar bunlardan bazılarıdır. Lider bu gelişim ve ilerlemeden maddi ve manevi olarak kazanım elde eder. Daha fazla performans, tecrübe, sorumluluk ve aidiyet gerektiren pozisyonlarda ihtiyaç ortaya çıktığında liderin hazırlıklı çalışanlara erişme imkanı bir kazanımdır. Yine desteklenen bir çalışanda gelişime bağlı olarak artan duygusal bağ, özgüven, sadakat ve kazanılan güven işlerin yürütülmesinde lidere büyük destek sağlayacaktır. Kuşkusuz çalışanlar için iş birliği halinde olan, destekleyen, motive eden liderlerle birlikte çalışmak, desteklemekten uzak, eleştirel ve mesafeli liderlerle çalışmaktan çok daha tatminkar bir ortam sağlayacaktır. Liderin astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi yönünde uygulayacağı çeşitli yöntemler aşağıda verilmiştir(Yukl, 2018, ss. 65-67).

- Astlar, yetenek ve ilgileri doğrultusunda gerçekçi hedefler belirlemesi ve belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda kariyerini geliştirmede istekli ve gayretli olmaları için desteklenmelidir. Bu destek kariyer ile sınırlı kalmamalı sosyal ve duygusal anlamda da olmalıdır.
- Herhangi bir görevde gösterilen performansın daha iyi seviyeye getirilebilmesi için doğru ve yanlışların iyi anlaşılması önem taşır. Teşhis sağlayıcı olmak, önemli noktaların analizini yapmak ve görev aşamalarının ne

kadar doğru yapıldığını ast ile birlikte gözden geçirmek faydalı bir yaklaşım olacaktır. Bu değerlendirme esnasında ise kişinin performansı hakkında teşhis koyucu ve yargılayıcı davranmaktan ziyade, kendi öz değerlendirmesini yapma yönünde davetçi olmak, farkında olduğu bazı eksik veya hatalı noktaları daha rahat ifade etmesini sağlayabilecektir. Böylece uygun şekilde performansının yükselebilmesi için gereken tavsiyelerde bulunulabilir.

- Kuşkusuz herkesin her şeyi bir anda ve kusursuz şekilde öğrenmesi mümkün olmayabilir. Bu noktada sabırlı davranmak önemlidir. Özellikle karmaşık iş ve görevlerde bu süreç biraz daha güçleşebilir ve çalışanı bıkkınlaştırabilir. Bu da öğrenme sürecini daha zor hale getirebilir. Bu durumdaki bir çalışana eleştirel ve sabırsız davranmak onu daha fazla bezgin hale getirecektir. Bunun yerine kişiye motive edici, güven telkin edici ve destekleyici davranışlar sergilemek daha olumlu sonuçlar sağlayacaktır.
- Kariyer gelişimi ekseninde çalışanlar zaman zaman bazı durağan dönemler yaşayabilir. Bıkkınlık, yılgınlık, kişilerle çatışma ortamları gibi faktörlerle yaşanabilen kariyer krizlerinde çalışanlara rehberlik etmek önem taşımaktadır. Kariyer hedeflerine ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirlemeye odaklanmasını sağlamak, örgüt içindeki terfi imkanlarını değerlendirmek, iş veya görev değişikliklerinin sağlayacağı avantajları ve güçlüklerin yanında yaşanan tecrübeleri paylaşmak çalışan açısından destekleyici ve yol gösterici olacaktır.
- Astların kişisel gelişim ve becerilerini destekleyecek eğitimlere yönlendirici ve teşvik edici olmanın yanında bu eğitimlere katılım için gereken esnek iş ortamı da sağlanabilir. Ayrıca bireyin gelişiminin, ihtiyaçlarının ve ilgilerinin, kariyeri bağlamında taşıdığı önem konusunda bağdaştırılması da önemlidir. Astın artılarını ve eksilerini görmede fayda sağlayacak çalıştay vb. programlara katılım için gerekli girişimde bulunmak (kayıt, rezervasyon vb.), imkanlar uygunsa eğitimler için maddi destek sağlamak yine astların gelişiminin desteklenmesi yönünde etkili yöntemlerdendir.

- Astların becerilerinin gelişimi için yeni görevler ve sorumluluklar almalarını sağlayacak faaliyetler yapılabilir. Daha önceden yapılmış zor bir görevin yeniden yapılmak üzere çalışana verilmesi şeklinde olabileceği gibi yepyeni zorlu bir işin verilmesi şeklinde de uygulanabilir. Bu noktada süreç içerisinde karşılaşılabileceği sorunları ve bu sorunları nasıl aşabileceği konusunda uygun mesafeden takip sağlanır. Gelişim sağlayıcı bu görevlendirme sürecinde astın doğrularından ve yanlışlarından öğrenmesi için gerekli destek sağlanabilir.
- Göreve yeni başlayan bir astın gelişiminde aynı görevde daha tecrübeli, daha yetenekli diğer çalışanlardan destek alınabilir. Direk görevin gereği olan özel bilgilere haiz olan meslektaşlar önemli katkı sağlayıcı olabilirler.
- Liderin, üst kademedeki kişilere bir astın yeteneklerinden ve başarılarından bahsetmesi; onlarla tanıştırmaları ve onlara kendini göstermesi için uygun proje ve görevlerde fırsat yaratması, bireyin örgüt içi tanınırlığına katkı sağlayacaktır. Bu faaliyetler çalışanın önemli ve zorlu görevler almada da istekli olmasına imkan verecektir.

#### **1.3.4. Kullanılan Sisteme, Bilgisayara ve Örgüte Olan Hakimiyeti**

Liderin kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti, liderin kişi ve/veya olaylar üzerindeki etkisinin kaynağını oluşturan gücün türlerinden olan uzmanlık gücü ve bilgi gücüne dayanmaktadır. Yetki alanındaki konularda sahip olduğu bilgi ve beceriler lider için önemli bir kişisel güç kaynağı oluşturmaktadır. Herhangi bir işin en iyi şekilde nasıl yapılacağı hakkında kimsede olmayan bilgi ve tecrübeye sahip olmak, ortaya çıkan herhangi bir probleme en doğru şekilde müdahale ederek çözüm üretmek, örgüt içinde asttan üste her kademedeki görev yapanlarda gizli bir etki oluşturur. Örgüt içinde ortaya çıkan problemlerde liderin bilgisi ve deneyimi teste tutulduğunda insanların algıları da bu yönde oluşacaktır. Bu sebeple liderin uzmanlığı, deneyimi, kullanılan sistemlere ve örgüte olan hakimiyeti konusunda güven kazanması ve sürdürmesi gerekmektedir. Kuşkusuz sahip olunan sertifikalar, diplomalar, çeşitli ödüller ve belgeler bir bilgi ve uzmanlık kanıtı oluşturabilir ancak esas ikna edici olan liderin, kritik ve zorlu karar süreçlerinde göstermiş olduğu performans veya önemli proje ve çalışmaları başarıyla tamamlamasıdır. Günümüzde

bilginin bu kadar kolay elde edilebildiği bir ortamda liderin sahip olduğu teknik bilgi ve beceriler diğer kişiler tarafından zaman içinde öğrenilebilir veya o konudaki uzmanlık eski değerini yitirebilir. Elbette bazı liderler bu noktada teknik bilgilerini gizleyerek veya daha karmaşık bir şekilde aktararak bu güçlerini korumaya çalışsalar da liderin esas uzmanlığı doğru zamanda ortaya koyduğu mantıksal argümanlar, örgüte ve sisteme olan hakimiyeti ve analitik yeteneği sayesinde ortaya koyduğu güvenilir ve ikna edici tavsiyelerdir. Liderin sahip olduğu bilgi gücü aynı zamanda örgüt içinden ve dışından sağladığı bilgi akış ağına bağlıdır. Pozisyon gereği yer yer astların yer yer ise üstlerin dahi erişemeyeceği bilgilere erişebilen lider pozisyonundaki kişi, bu bilgiyi yöneterek örgüte olan hakimiyetini ortaya koyar. Örgüt dışındaki olay ve gelişmelerden haberdar olan lider bunları astlarına aktarırken algı ve tutumlarını da etkileme imkanına sahiptir. Belirlemiş olduğu hedef doğrultusunda hareket edecek şekilde astlarını ikna edebilir ve yönlendirebilirler. Önemli bilgilere erişim, üstlerin vereceği önemli karar süreçlerinde aktif katılımının olmaması durumunda dahi lidere sunmuş olduğu raporlarla kararlara, dolaylı yoldan önemli bir etki oluşturma imkanı verir(Yukl, 2018, ss. 188-192).

Lider sahip olduğuna inanılan gücünü yasalardan, örgüt içindeki konumundan veya yeteneklerden değil bilgiye ve bilgi sistemlerine yatkınlığından almaktadır. Lider yaşadığımız bilgi çağının gereği olarak gelişmeleri yakından takip ederek kendine yer edinmek ve uzun vadede bu yeri korumak zorundadır. Aksi takdirde değişim ve gelişime karşı bir tutum ya da bilgi sistemlerine hakimiyetten geri kalmak liderin sonunu getirecek ve stratejik pozisyonunu tamamen kaybetmesine neden olacaktır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın en çok üzerinde durulan konularından olan değişim konusu tüm dünyayı, toplumların yapısını köklü şekilde değiştirmeye imkan sağlayacak teknolojileri de beraberinde getirmektedir. Buradan yola çıkarak teknoloji, üretim ve bilgi sistemlerinin bu köklü değişimlerinden bilgi toplumuna geçtiğimiz ifade edilebilir. Bu bilgi çağına geçtiğimiz dünyanın geleceği ise gerek toplumlarda gerek örgüt ve organizasyonlarda çeşitli düzey ve kademelerde liderler marifetiyle şekilleneceğini belirtmek yerinde olacaktır. Böylesi önemli bir misyonun icrasında kuşkusuz liderlerin kullanılan bilgi sistemlerine ve bilgisayarlara olan hakimiyeti de hayati önem taşıyacaktır. Değişen ve dijitalleşen çevresel koşullar karşısında uyum kabiliyeti yüksek örgütler, ancak teknik bilgi ve becerisi yüksek, değişimler karşısında dinamik yapıda olan ve değişim karşısında direnen değil uyum sağlayan, insanlarla

kurduğu iyi ilişkilerle sağladığı ekip ruhu sayesinde önüne çıkan zorlukların üstesinden gelen liderler ile bu değişimi yakalayabilirler. Liderler bu özellikleriyle örgütü almış olduğu stratejik kararlar ile geleceğe taşırlar. Globalleşen dünyada bilgi ve bilgi sistemleri herkes tarafından kullanılan bir kaynaktır. Ancak lideri herkesten ayıran en önemli özelliği bilgi teknolojilerine hakimiyeti ve elde ettiği bilgiyi yönetebiliyor olmasıdır. Örgüt içinde belirlenen vizyon doğrultusunda hazırlanan stratejilerin yürütülmesinde lider, hakim olduğu bilgi sistemleri yoluyla elde etme imkanı bulduğu bilgi ve yönetim becerileri sayesinde; nihayet bu faaliyetlerin yürütülmesinde de sahip olduğu takipçileriyle kilit rol oynamaktadır. Lider sahip olduğu sorumluluğun bir gereği olarak bilgiye ve dolayısıyla bilgi sistemlerine, bilgi edinme, bilgiyi yedekleme, işleme, analiz etme vb. yönleriyle hakim olmalıdır. Ancak bu yolla bugünün koşullarında liderlik faaliyetini yürütebilecektir. Fakat bunlar gelecekteki liderlik için yeterli olmayacaktır(Kırmaz, 2010, ss. 207-219).

### **1.3.5. Birçok Konuda Bilgisinin ve Hakimiyetinin Olması**

Örgütlerin dijitalleştiği yeni ortamda çok daha kolay hale gelen bilgiye erişim, bilgiyi sınıflandırma ve üzerinde çalışma gibi imkanlar yenilikçi ve çok yönlü olmaya olan önemi artırmıştır. Bir dijital liderin teknik, kavramsal ve sosyal olarak sınıflandırılacak birçok bilgi ve beceriye hakim olması beklenmektedir. Bir liderin sahip olması gereken bilgi ve beceri grupları şunlardır(Yukl, 2018, ss. 148-151):

Teknik olarak sınıflandırılan bilgi, lideri olunan birimde yürütülen faaliyetlere ilişkin süreçleri, yapıyı, çalışan özelliklerini, kuralları, ürün veya hizmetlerin detaylarını kapsar. Bu bilgi ve deneyimler çokça detay içerdiğinden dolayı güçlü bir hafıza ve teknik alanda hızlı öğrenme becerisi gerektirir. Bu bilgiler birçok farklı kaynaktan da edinilebilir. Teknik detaylara hakim bir lider işle ilgili faaliyet ve operasyonları planlama, organize etme, çalışanları yönlendirme ve performanslarını değerlendirme imkanlarına sahip olur. Diğer yandan rakiplerinin ürün ve hizmetlerine ilişkin kapsamlı bilgiye sahip olan liderler kıyaslama yoluyla yenilikçi ve inovatif yöntemleri de örgütlerine kazandırabilirler. Kavramsal olarak sınıflandırılan bilgiye bilişsel beceri adı da verilebilir. Bu bilgiyi doğru durum analizi, yerinde tespitler, iyi muhakeme ile öngörülerde bulunma gibi yollarla belirsizlik durumlarından anlam çıkarma yetisini kapsar. Liderin analitik ve mantıklı düşünme yoluyla kavramlar

oluşturarak akıl yürütmesine dayanan bu beceriler, kişinin bilişsel gelişmişlik seviyesini ortaya koyar. Bu bilgilere sahip lider kavramları kategorize ederek karmaşık ilişkilerden anlamlı veriler ortaya koyabilir ve problemler karşısında yaratıcı çözümler bulabilir. Bugünün ortamından çıkarımlar yaparak geleceğe yön verecek trendleri öngörebilir. Kavramsal bilgi ve beceriye sahip bir lider stratejik planlama ile günün koşullarını ve olaylarını analiz ederek, geleceğin getirdiklerini, değişimlerini, fırsatlarını ve tehditlerini, olası sorunlarını ortaya koyabilir. Sosyal olarak sınıflandırılan bilgi, örgütleri oluşturan insanların ve bu insanların oluşturduğu grupların duyguları, düşünceleri, davranış ve tutumlarını anlayarak ikna edici iletişim kurma becerisidir. Kuşkusuz karmaşık yapıya sahip insanla işbirliği yapmak ve bunu sürdürmek için bu sosyal beceriler lider için büyük önem taşımaktadır. Örgüt içinde ast-üst ve mevkidaş ilişkileri, birimler arası ilişkiler, dış paydaş ilişkilerini organize etmek ve bu ilişkileri doğru şekilde yönetmek için empati, nezaket, sözlü iletişim becerisi, görgü gibi sosyal becerilere ihtiyaç vardır. Örgüt içinde ve dışında, ikili ilişkilerinde hoşgörüsüz, nezaketsiz, duyarsız bir kişinin işbirliği yapması ve yürütmesi elbette zor olacaktır. Sosyal becerisi yüksek olan bir lider bir şikayet veya taleple gelen kişiyi dikkatle dinler, duygularını anlamaya çalışır, onun penceresinden bakarak konuyu değerlendirir ve çözüm arar. Salt bu yaklaşım dahi muhatabı olan kişiyi göz ardı edilmediği ve önemli olduğu düşüncesiyle olumlu yönde motive eder ve tatmine yaklaştırır. Bu tür yaklaşım ve tutumların devamlılığı örgüt içinde olumlu bir sosyal ilişki ortamı yaratılmasında kuşkusuz büyük önem taşır. Bilgi, işletmelerin en önemli kaynağıdır ve bu kaynağın iş süreçlerinin tümünde kullanımının önemi gittikçe daha da önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda yatırımını bilgiye yapan işletmeler ürün veya hizmet kalitelerini yükseltme yoluyla işletme performansını sürekli olarak daha da iyileştirmektedir. Bilginin işlenmesi doğrultusunda işletmenin sağladığı hizmetlerden iş süreçlerine, ürünlerden teknolojiye birçok faaliyet müşteri beklentileri yönünde değiştirilecektir. Bu sebeple de bilginin elde edilmesi, örgüt içinde paylaşımı, geliştirilmesi ve yönetimi süreçleri işletmenin stratejik bir faaliyeti olarak görülmelidir. Rekabet ortamının giderek kızıştığı, teknolojik ortamın ve toplum beklentilerinin sürekli değişim gösterdiği iş piyasasında işletmeler rakiplerinin önüne geçmek için bilgiyi kullanmakta ve bu sebeple de kurum yatırımlarının bu kaynağa yapılması yoluna gitmektedir. Bunun yanında bilgi paylaşımının geliştirilmesi yönünde çalışanlar ve yönetim kademesindekiler yönlendirilmektedir. Bilgi önce çalışanların zihninde üretilen ve uygulanan sonrasında ise iş süreçlerinde, çalışma ve

uygulama ortamlarında kendisini gösterir. Bileşen bir yapıya sahip olan bilgi, deneyim, uzmanlık, değerler ve enformasyon ile anlamlı bir bütünü oluşturur. Bilginin paylaşılması ise çalışanların ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi, başarının artırılması için örgüt çalışanları arasında, örgüt ile çalışan arasında, örgütler arasında gibi çeşitli şekillerde gönüllü değişimdir. Paylaşım planlı bir düzeyde, yasa, iletişim ve etkileşim gibi çeşitli yöntem ve yollarla olabilir. Herhangi iki ayrı çalışan arasında rastgele bir etkileşim ve sohbet yoluyla ya da çeşitli iletişim araçlarıyla bilgi paylaşımı gerçekleşebilir. Bu tip biçimsel olmayan bilgi paylaşımlarının takibi ve kontrolü mümkün değildir. Ancak diğer taraftan örgüt içinde planlı şekilde teknoloji de kullanılarak yapılan biçimsel bilgi paylaşımı örgütün yönetim stratejilerine dayandırılır ve örgüt içinde kimlerle hangi bilgilerin paylaşılacağı yönünde kontrollü bir paylaşım sağlanır. Bu tür paylaşımda denetimin de sağlanabilmesi sayesinde paylaşımın amacına ulaşıp ulaşılmadığı da kolaylıkla tespit edilebilir. İşletme için belirli bir plan doğrultusunda elde edilen değerlere performans diyebiliriz. Bu değerler işletmenin tümü için değerlendirilebileceği gibi bir birimi ya da bölümü ekseninde de ele alınabilir. İşletme performansı dört temel boyutta değerlendirilebilir. İşletme süreçleri, işletme öğrenmesi/gelişmesi, müşteri ve finans, bu performans boyutlarını oluşturur. Boyutların ölçütlerine kısaca değinmek gerekirse;

İşletme süreçleri performans boyutu;

- Piyasaya sürülen yeni ürün veya hizmetten elde edilen gelir,
- Mevcut ürün veya hizmetlerin gelişimi,
- Karma şekilde değerlendirilen satış kanallarındaki değişim,
- Ürün veya hizmetlerdeki hata oranı,
- Müşteri istek ve taleplerinin karşılanma hızı gibi ölçütlerle değerlendirilebilir.

İşletme öğrenmesi/gelişmesi performans boyutu,

- Örgüt işgören memnuniyet oranı,
- İşgören gelir ortalaması,
- Stratejik noktalardaki işlerin tamamlanma oranı,
- Örgüt içi ve dışındaki stratejik bilgiye erişim oranı gibi ölçütlerle değerlendirilebilir.

Müşteri performans boyutu,

- Müşteri devamlılık oranı,
- Memnuniyet oranları,



- Müşterilerin ilişki derinliği gibi ölçütlerle değerlendirilebilir.

Finans performans boyutu,

- Gerçekleşen yatırımların getiri durumu,
- Dönemsel gelirlerin artış durumu,
- Karma şekilde değerlendirilen gelirlerdeki değişim gibi ölçütlerle değerlendirilebilir.

Demirel (2008) tarafından bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerine bankacılık sektöründe yapılan araştırmada, yöneticilerin bilgiye yaklaşımları, bilginin iş yaşamında kullanımları ile örgüt içi ve dışında bilgi paylaşımı ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Görevleri, çalışma süreleri, eğitim seviyeleri, yaş aralıkları gibi sosyal ve demografik yapıları birbirinden farklı işgören ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırma sonucunda bilgi ve bilgi paylaşımının performans ölçütleri ile aralarında pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu gibi performansı doğrudan etkilediği tespitine varılmıştır. Araştırmada, çalışan ve yöneticilerin bilgi kullanım ve paylaşım seviyeleri yükseldikçe performans ölçütlerinde de artış meydana geldiği görülmüştür (Demirel, 2008, ss. 100-115).

### **1.3.6. Karmaşık Zihinsel İşlemler Yürütüp Hayata Geçirmesi**

Dijital liderliğin bu boyutu somut kavramlardan daha çok soyut kavramlara dayanmaktadır. Liderin, geleceğe dönük olarak çevre ve gelişmeleri gözlem ve analiz yoluyla fırsatları ve tehditleri belirleyerek örgütün varlık ve gelişimi için gereken örgüt içi dinamikleri, kişileri ve örgüt iş yapış biçimlerini dönüştürme faaliyetlerini kapsar. Zira dinamik, sürekli gelişen, zaman zaman ise çalkantılı iş çevresi, örgütler için örgütsel öğrenmeyi, yenilikçiliği ve uyumu yüksek sistemler kurmayı gerektirir. Bu boyutta liderlerin etkileyici yönü ön plandadır (Yukl, 2018, s. 322).

Bir örgüt için sürekli değişim içerisinde olan çevre koşullarına uyum, mevcut örgüt varlığının devamlılığı için olmazsa olmaz kuraldır. Bunun da ötesinde durmaksızın sürdürülen kalite ve müşteri memnuniyeti odaklı süreç iyileştirmeleri, değişen şartların getirdiği yeni koşulları öngörme ve bu yönde uyum gösterme örgütün amaçlarına ulaşması için mutlak gerekliliğidir. Bu faaliyetlerin yürütüldüğü sürekli değişim içinde olan bu çevresel şartlarda ise öngörülür ve öngörülmez çeşitli problemlerin ortaya çıkması ise kaçınılmazdır. Elbette önceden tespit edilen ve doğru

zamanda doğru şekilde müdahale ile çözüm üretilen problemler de işletmeye rekabet avantajı sağlarken aksi durumdaki başarısız faaliyetler de örgüt yönetimini zora sokmaktadır. Örgütün bir bölümünde dahi ortaya çıkan, doğru şekilde ve erken müdahale edilmeyen bir problem domino etkisi yaparak örgütün hayatını tehdit eder noktaya gelebilir(Mortaşve Safran, 2004, ss. 1-2).

Fransızca “problème” kelimesinden dilimize geçen problem, “*Teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi istenen soru, mesele.*” şeklinde tanımlanmaktadır(*Türk Dil Kurumu*). Kavramsal olarak ise problemi, kişinin belirlenmiş olan bir hedefe ulaşma yolunda karşı karşıya kaldığı engellenme neticesinde ortaya çıkan çatışma durumu şeklinde tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifadeyle belirlenen hedefe ulaşma yolunda karşılaşılan güçlükler denebilir. Bu tanımlardan yola çıkarak, her bireyin yaşam içerisinde doğal olarak belirlenmiş çeşitli hedefleri vardır. Bu hedefler doğrultusunda ise zaruri olarak insanlarla çeşitli sosyal ilişkiler kurulması gerekmektedir. Bu ilişkiler çerçevesinde gelişen ve kişiler tarafından çözülmesi gereken problemler, tahmin edilememesi, belirsizlikler gibi birçok faktörün de devreye girmesiyle daha da karmaşıklaşabilir; birden fazla ve birbirini tetikleyen veya takip eden olayların bir araya gelmesiyle içinden çıkılmaz bir durum şeklinde de ortaya çıkabilir. Karşılaşılan problemler karşısında odaklanılması gereken, ortaya çıkan problemin yarattığı engeli aşma yolunda en iyi çözümü bulmaktır. Bunun için kişinin bazı kişilik özellikleri de sürece büyük katkı sağlamaktadır. Bu kişilik özelliklerini özgüvenli olmak, olaylara karşı objektif yaklaşabilen yapıda ve soğukkanlı olmak, yaratıcı bir bakış açısına sahip olmak şeklinde sıralayabiliriz. Problemlerin etkin çözümü sürecinde kişilerin kullandığı ortaya çıkan problemin bir tanımının yapılması, çözüm yolları üzerine çalışma yürütülmesi, ortaya konan çözüm yolları için uygun stratejiler oluşturulması, bu stratejilerin uygunluğunun denetlenmesi ve gerektiğinde değişimi yoluna gidilmesi gibi birçok faaliyet problem çözümü sürecinde son derece karmaşık zihinsel işlemler yürütmeyi ve onları hayata geçirmeyi gerektirmektedir(Tabak vd., 2009, ss. 388-389). Nihayet problem çözme becerileri ile çeşitli yetiler arasındaki ilişkiler üzerine yürütülen çalışmalarda olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. Örnek olarak liderlik özellikleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır(Ülger, 2003, s. 82). Yine örnek olabilecek, kişilerin sahip oldukları duygusal zekanın problem çözme becerileri etkisi üzerine yapılan bir başka

çalışmada, duygusal zeka seviyesi daha yüksek olanların problem çözme becerilerinde daha başarılı olduğu sonucu ortaya konmuştur (Yerli, 2009, s. 85). Örneği çoğaltılabilecek çalışmalardan çıkarılabilecek sonuç, kişilerin özgüven ve liderlik becerileri, yüksek duygusal zeka gibi sahip oldukları çeşitli özelliklerin problem çözme becerileri ile bir ilişkisi olduğunu ve dahi bu becerilere pozitif bir etkisi olduğu yönündedir (Tabak vd., 2009, s. 389).

Ortaya çıkan bir problemi çözme sürecinin üç etaptan oluştuğunu ifade eden Thompson'a göre ilk etap ortaya çıkan problemin belirlenmesi, ikinci etap çözüm yönünde birden fazla fikrin ortaya konması ve nihayet üçüncü etap bir eylem planı belirlenerek faaliyete geçilmesidir (Thompson, 1999).

İlk etap, problemin işaret ve belirtilerinin yanında gelişmesinde etken olan unsurlarının ortaya konması şeklinde yürütülmektedir. Bu unsurların ortaya konmasında yöneticiler somut ve soyut olmak üzere iki çeşit bilgi üzerinde dururlar. Somut bilgide, gerçekler, ortaya çıkan sonuçlar, gelişen olaylar, istatistikî bilgiler, örgüt geçmişi ve deneyimlemeleri, hedefler, örgüt süreçleri, gözlemlemeye müsait veriler, zaman, işletme verimi, kalite düzeyi ve işletme performansı gibi unsurlar yer alır. Soyut bilgide ise duygu ve düşünce gibi diğer insani faktörler, uyumsuzluklar, işgören tutum ve yaklaşımları, memnuniyet düzeyleri, hayal kırıklıkları, stres, dedikodular, çeşitli çatışmalar gibi unsurlar yer alır. Bir sonraki etapta bir önceki aşamada belirlenmiş olan problem, varılmak istenen ve elde edilmek istenen durum da ortaya konarak esnek ve yaratıcı düşünme becerileriyle toplantılar, değerlendirmeler yoluyla çözüm yönünde birçok fikir ortaya koyulur. Üçüncü ve son etapta ise ortaya koyulan fikirler arasından en uygun olanların belirlenmesi sağlanır. Belirlenen fikrin hayata geçirilmesinde görev tanım ve dağıtımlarının yapılması, süreç sorumlusu ya da sorumlularının belirlenmesi, faydalanılacak kaynakların belirlenmesi, hangi zaman diliminde yapılacağına ortaya konması gerekir. Her örgüt liderinin farklı problem çözme yöntemi de bulunabilmektedir. Bazı liderler, problemle ilişkili olan unsurları ortaya koyarak geçmişte yaşanan benzer problemler ile değerlendirmede bulunur ve geçmişin deneyiminden bugünün sorunları için yaratıcı çözümler üretir. Bir başka problem çözme yaklaşımında, belirlenen bir problem için birçok çözüm önerisi ortaya koyulurken, tam tersi yönde yaklaşımı yöntem edinen kişiler ise daha önceden hazırladıkları ve planladıkları çözüm kalıpları ile süreçlerini yürütürler ve bu kalıpların

dışında seçenek üretmezler. Yaşamakta olduğumuz bilgi çağında dijital liderlerden beklenen, sürekli olarak değişim içerisinde olan çevresel koşullar karşısında örgütün ayakta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için mutlak surette yaratıcılık ve karmaşık düşünme yeteneklerini kullanmasıdır. Problemlerle başa çıkabilmek için önceden çözüm eylemleri hazırlarken, problem ortaya çıktığındaki koşulların bilgi ve verimlerinden de yararlanacak şekilde stratejisini oluşturmalıdır. Stratejilerini faaliyete geçirdiğinde ise her zaman daha iyi bir çözüm olasılığının olabileceği bilinciyle hareket etmelidir. Lider için problem çözmede etkili olabilecek en önemli unsurlardan olan yaratıcı, gerçekçi, biçimsel ve duygusal zihin yapısı etkin bir süreç yönetimi sağlayacaktır. Yaratıcı zihin yapısı doğru çözümün bulunması, gerçekçi zihin yapısı daha çok çözüm ve uygulama noktasında teknik detayların planlanması, biçimsel zihin yapısı belirlenen planlamaların örgüt organizasyon ve sistematğine entegrasyonu, duygusal zihin yapısı ise süreç içerisinde geliştirilmesi gereken yeni duygular ve ilişkilerde işlevsel rol oynayacaktır(Mortaşve Safran, 2004, s. 4).

Mortaş ve Safran (2004) tarafından işletme yöneticilerinin problemler karşısında geliştirdikleri tutum ve davranışlar ile problem çözüme yaklaşımlarının analiz edildiği çalışmadan elde edilen sonuçlar, işletme üst yönetimlerinde eğitim, deneyim, uzmanlık gibi özelliklerin problem çözümlerinde kilit rol oynadığı ve bu gerekçeyle bunun bilincinde olan büyük çaplı işletmelerin uzmanlaşmış yöneticileri bilinçli bir gayretle elde tutmaları sayesinde bu yöneticiler marifetiyle problemlerin çözümünde işletme adına başarılı bir tablo ortaya konduğu yönündedir. Zira çalışmada elde edilen sonuçlara göre problemlerin çözümünde en etkin faktörün yöneticilerin eğitim düzeyleri olduğunu görülmektedir. Deneyimli yöneticilerin problemler karşısında aceleci değil daha fazla düşünmeye ve olasılıkları değerlendirmeye vakit ayırdıkları sonucu elde edilmiştir (Mortaşve Safran, 2004, ss. 20-21).

#### **1.4. Dijital Liderliğin Faydaları**

Günümüzün getirdiği gelişmelere ve sürekli değişen koşullara uyum sağlamak örgüt yönetimlerinin en temel ve stratejik görevlerinden olmuştur. Bu sebeple de örgütü bu değişime ikna ve motive eden, sürekli öğrenmeyi örgüt içinde kültür haline getiren, dinamik ve kararlı ekip ruhunu oluşturan liderlere gereksinim bulunmaktadır. Bir diğer yönüyle düşünecek olursak da birçok sektörde yapılan

araştırmalardan elde edilen sonuç her 4 tüketiciden 1'inin dijitalle dönüşüme uyum sağlamış işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih ettiğini ortaya koymaktadır (Artüz, 2020, ss. 14-15).

Dijital liderler dijitalleşme sürecini doğru şekilde yöneterek ortaya koyduğu kritik stratejilerle örgütlerini geleceğe taşıyabilirler. Bu sürecin doğru yönetimi için dijital lider, dijital veya teknolojik ortamda neyin nasıl çalıştığından ziyade nasıl kullanılacağını öğrenme ile ilgilenir. Geçmiş çağlardan bu yana çeşitli şekillerde tanımlamaları yapılan liderlik özelliklerinin yanı sıra, yaşadığımız çağın getirisi olan teknolojik gelişmelere bağlı olarak, dijital araçları etkili şekilde kullanan, hızlı gelişimi okuyarak uyum sağlayan ve uyum için gerekli dönüşümü örgüt içinde sağlayan liderlik özelliklerine olan gereksinim de artmıştır. Dijital liderden beklenen, mevcut yapıyı sürdürmenin yanında dijital dönüşümü yönetmesi ve bu süreçte gerektiğinde örgüt içine gerekli sistem ve iş gücü takviyesini sağlamasıdır. Zira dijitalleşme sürecinde liderin, örgüt içinde bir teknoloji kullanım kültürü oluşturma, bunun için doğru planlamalar ve stratejiler belirleme, örgüt bireylerini dönüşüme ikna etme ve yönlendirme gibi birçok lider özelliğini de kullanması gerekmektedir. Geleceğin lideri, bilgi çağı lideri gibi bir takım farklı isimlerle de anılan dijital liderler, bu isimlere uyumlu biçimde sürekli öğrenmeyi, bilgi birikim ve tecrübelerini geliştirmeyi ve güncel gelişmeleri yakından takip etmeyi ilke edinmelidir. Bu ilkeler dijital liderliğini yaptığı örgütü rekabet ortamında ileri taşıyacaktır. Bilgi ve verinin ve bu bilgiye erişimin büyük önem kazandığı çağımızda dijital liderin iletişim, öğrenme ve gelişim kanallarını sürekli açık tutmaları ve aktif kullanmaları yönünde örgüt bireylerini yönlendirmeleri ve bu yönde motive etmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda vizyoner olma, yenilik ve değişime uyumlu olma, katılımcı ve paylaşımcı çalışma koşullarına uyumlu olma yönünde yine bireyleri yönlendirmeleri beklenmektedir. Dijital dönüşüm her işletme için farklı potansiyel faydalar içerebilmektedir. Örgüt stratejilerinin, süreçlerinin, faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilerek dönüşüm koordinasyonu sağlanmalıdır. Dijital dönüşüm süreci kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi sektörden sektöre de farklılık göstermektedir. Burada elbette çok uluslu örgütlerin dijital dönüşümlerini de göz ardı etmemek gerekecektir. Bu dijital liderden farklı beceri beklentilerini de ortaya çıkaracaktır. Farklı kültür, farklı iş yapış, iş anlayış ve değerlere rağmen örgüt içinde ortak iş kültürü oluşturmak bu becerilerdendir (Artüz, 2020, ss. 8-10).

Bilgi ve teknoloji sistemlerinin hızla gelişmesi örgütlerde, her bölüm, departman ve süreçlerin yeniden yapılandırılmasıyla kendini göstermektedir. Bu gelişmeler örgüt içinde iş süreçlerinin kısılmasını ve fonksiyonel hale gelmesini sağlamaktadır. Faaliyet ve koordinasyon alanına göre yönetsel bilişim sistemleri ve fonksiyonel bilişim sistemleri şeklinde ikiye ayrılacak bilişim sistemlerinde, yönetsel bilişim sistemleri Yönetim Bilişim Sistemleri, Ofis Otomasyon Sistemleri, Elektronik Veri Değişimi, Uzman Sistemleri ve Karar Destek Sistemlerini kapsar. Yönetim Bilişim Sistemleri örgütün faaliyetlerinin planlanması ve koordinasyonunu sağlarken geleceğe dair tahmin ve öngörüler ile karar verme imkanları sunar. Ofis Otomasyon Sistemleri, bir birim içinde düzenli ve rutin şekilde yapılan faaliyetlerin takibi ve koordinasyonu, kişiler arası ve birimler arası bilgi, belge etkileşimi ve takibi gibi imkanlar sunar. Elektronik Veri Değişimi, işletmeler arasında bilgisayar sistemleri aracılığıyla veri alışverişi imkanı sağlar. Faturalar, fiyat listeleri, irsaliyeler, fiyat teklifleri gibi iş süreçlerinde kullanılan birçok bilgi ve belgenin karşılıklı transferlerinde kullanılabilir. Uzman Sistemler, iş süreçlerinde ortaya çıkan veya edinilen bilgi, deneyim ve tecrübelerin dijital ortamlarda depolanarak uzun vadede süreçlerin iyileştirilmesine katkı sunan yapay zekalardır. Karar Destek Sistemleri ise örgüt yöneticilerinin yapılandırılmamış veya yarı yapılandırılmış olan kararlarında destek sağlayan sistemlerdir. Fonksiyonel Bilişim Sistemleri örgüt içinde insan kaynaklarından üretim birimine, pazarlamadan lojistik, tedarik ve finans birimlerine kadar birçok bölümde kullanılan sistemleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları bilişim sistemleri doğru personel seçimi, personel eğitimleri, performans ölçümleri, personelin izin, terfi, giriş-çıkış ve kariyer planlaması gibi birçok faaliyeti etkin bir şekilde koordine etmeyi ve takip etmeyi sağlar. Üretim bilişim sistemleri, üretilen ürünlerin pazarın istek ve taleplerine doğru ve hızlı cevap vermesi, satış sonrası servis imkanları karşılama noktasında yeterli olması, müşteri beklentilerinin karşılanması gibi birçok sürecin takibinde işletmeye büyük avantajlar sağlamaktadır. Pazarlama bilişim sistemleri, müşterilerden elde edilen veriler ile müşteri beklenti ve taleplerinin analiz edilerek pazarlama faaliyetlerinin iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına imkan sağlamaktadır. Tedarik, lojistik bilişim sistemlerinin, müşteri memnuniyeti ve verimlilik için doğru stok stratejileri ve etkin teslimat koordinasyonun büyük önem taşıdığı günümüzde önemli işleve sahiptir. Muhasebe, finans bilişim sistemleri, örgüt için verilecek her türlü yatırım, planlama, finansal yönetim

kararlarında yönetime sağladığı bilimsel ve tutarlı raporlama ile etkin ve doğru kararlar alınmasına katkı önemli sağlamaktadır (Tekin vd., 2005, ss. 117-118).

Değişen ve dijitalleşen çevresel koşullar karşısında uyum kabiliyeti yüksek örgütler, ancak teknik bilgi ve becerisi yüksek, değişimler karşısında dinamik yapıda olan ve değişim karşısında direnen değil uyum sağlayan, insanlarla kurduğu iyi ilişkilerle sağladığı ekip ruhu sayesinde önüne çıkan zorlukların üstesinden gelen liderler ile bu değişimi yakalayabilirler. Liderler bu özellikleriyle örgütü almış olduğu stratejik kararlar ile geleceğe taşırlar. İşletme yönetimi, çalışanlar, işletme yapısı ve metotları ile bir bütün sayılabilir ve bu bütünü oluşturan bu etmenlerden herhangi birinde ortaya çıkan bir değişim diğerlerini de etkileyecektir. Bu sebeple tüm bu boyutlara hakim olmak bir yönetim için büyük önem taşır. Yeni teknolojilerin de özellikle üzerinde yoğunlaştığı paylaşma, iletişim, şeffaflık, bilgi toplumu olma yolunda katedilen yol, örgüt içinde alınan kararlarda ortak hareket ederek bireysel hareket etmekten uzak anlayışla desteklenerek farklı bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Bu da, etkili liderlerin geçmişten bugüne uzanan her dönemde olduğu gibi yine çağının koşullarını benimseyerek toplumda öne çıkan yapıları, özellikleri, kapasite ve becerileriyle mümkün olabilecektir (Kırmaz, 2010, s. 213). Bu sayede örgüt içinde dijital teknolojilerin etkili ve verimli kullanılmasıyla işletmeye uyumlaştırılan sistemlerin, tasarımdan satış sonrasına kadar tüm süreçlerin iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetine sunduğu katkıyla örgütsel performansta artış sağlanacaktır (Artüz, 2020, s. 15).

### **1.5. Bölümün Genel Değerlendirmesi**

Bu bölümde liderlik kavramı, kökeninden tanımına kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Yer yer çeşitli yönleri de öne çıkarılarak geçmişten bugüne birçok araştırmacı tarafından tanımlaması yapılan kavramın hususiyetle farklı dönemlerdeki tanımlamalarına yer verilmiş ve zaman içerisinde yaşadığı değişimin de görülmesi amaçlanmıştır. Bu tanımlamaların ardından ise en çok üzerinde durulan ve ortak paydayı oluşturan kısımları üzerinde durulmuş ve nihayet işletme için önemi ve gereklilikleri vurgulanmıştır.

Liderlik kavramının ele alınması akabinde daha özelleştirilmiş bir liderlik türü olarak ifade edebileceğimiz dijital liderlik kavramı açıklanmıştır. Kavrama giriş aşamasında öncelikle dijitalleşme kavramı ele alınmış ve bu süreç üzerinde örgütlerin yaşadığı bu geçişe yer verilmiştir. Dijital çağın bir zorunluluğu olan bu geçiş sürecinde örgütleri bekleyen tehditler ve fırsatlara da değinerek dijital liderlerin önemine ve gerekliliğine dönük detaylar konu edilmiştir.

Bölümümüzün devamında belki de bölümün en önemli kısmını oluşturan dijital lider yetkinlikleri ve dijital liderliğin boyutlarına yer verilmiştir. Dijital liderlik kavramıyla ilgili yapılan literatür taramalarında alanda konuyla ilgili yapılan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Araştırmamızın dördüncü bölümünü oluşturan durum (örnek olay) incelemesinde örgütsel çeviklik yeteneklerine dijital liderliğin katkısını değerlendirecek doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Söz konusu katkı konusunda görüşmeciler değerlendirmelerini ortaya çıkarabilmek için Çelik Şahin vd. (2020) tarafından yapılmış çalışmanın dijital liderlik boyutları temel alınmıştır. Bölümümüzde bu boyutlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

Bölümün son kısmında yetkinlikleri ve boyutları ayrı ayrı ele alınan dijital liderlik kavramının örgütlere sağladığı faydalar üzerinde durulmuştur. Daha önce de ifade ettiğimiz gibi alanda oldukça kısıtlı sayıda çalışmanın yer aldığı dijital liderlik kavramı üzerinde yapılan araştırma çalışmalarının sadece ikisinin ilk ve orta düzey okullarda yürütüldüğü görülmüştür. Bu sebeple çalışmamızın son kısmını oluşturan Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisini araştıran durum (örnek olay) incelemesinin, söz konusu krizin dünyada en fazla etkilediği kurumlardan olan yükseköğretim kurumlarından birinde yapılmasının literatüre önemli katkı sunacağı öngörülmüştür. Öyle ki dünyayı derinden etkileyen salgın sürecinin başladığı dönemden itibaren ilk yılı sonuna yaklaşırken, dünya kamuoyunca takip edilen aşılama faaliyetleri başlamadan, Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Kurul (YÖK) Başkanlığının, Sağlık Bakanlığına aşılama faaliyetlerinde yükseköğretim kurumları çalışanlarına öncelik verilmesi yönünde talep ve önerilerini iletmesi bu kurumların hayati önemini kanıtlar mahiyettedir(YÖK Aşılama Programına Üniversitelerinde Dahil Edilmesini İstedi, 2020).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

#### 2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Yaşadığımız çağ bilgi çağıdır ve bu durumun getirisi olarak ortaya çıkan hızlı değişim ve gelişmeler işletmelerin de yaşamlarını etkilemektedir. Yıllardır bilinen rekabet faktörü artık küresel bir boyuta taşınmış, ürün veya hizmetlerin kullanım şekilleri değişmiş, tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etme gereksinimleri artmıştır. Önceden bir işletme için en temel başarı düşük maliyetli mal veya hizmet üretmekken, buna birçok yeni parametre eklenmiştir. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi analiz edebilme, dahası geleceğe dair bu değişimleri öngörebilme ve bu yönde harekete geçebilme, sürekli gelişim ve değişim gösteren iş dünyasını yakından takip edebilme ve bunu yönetebilme, yaşanan gelişmelere karşı esnek olabilme sayılabilecek olan faktörlerdendir. Özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve önceki bölümde de değindiğimiz dijitalleşme süreçleri, işyapılarında değişim ve yenilikler için işletmeleri/örgütleri zorlamaktadır. Dinamik ve belirsiz bu ortamda rekabetini sürdürebilmek için firmalar yeni stratejiler belirlemek zorunda kalmaktadırlar (İleri ve Soylu, 2010, s. 14).

Bu değişimlere ayak uyduramayan örgütler ise yoğunlaşan rekabet ortamının gerisinde kalmaya, hatta pazarın lideri konumunda olsa dahi yok olmaya mahkum kalabilmektedirler. Yakın geçmişte bu şekilde pazardan silinip giden örgütler olduğu gibi, yenilik ve gelişmelere hızlı adapte olup pazarda tutunan, hatta payını büyütenlere örnekler de mevcuttur. Değişimlere ayak uydurma ve ortaya çıkan etkilerine örnek olarak, insanlara elektrikli araç üretmek amacıyla kurulan ve ilk aracını 2008 yılında üreten “dünyanın en yenilikçi ve teknolojiyi en etkili biçimde kullanan otomobil markası ”TeslaMotors’u verebiliriz(*Dünden Bugüne: Tesla*, 2018). Firma ürettiği ilk araçtan kısa süre sonra elektrikli otomobil pazarının lideri haline gelmiştir. 2020 yılına gelindiğinde ise %18’lik pazar payıyla liderliğini sürdürdüğü elektrikli araç kulvarında yüzyıldan eski markaları geride bırakmıştır(“Tesla, Elektrikli Otomobil Pazarında Yüzde 18’lik Pazar Payı ile Liderliğini Korudu - Tekno Safari”, 2020).

Bilişim alanının öncülerinden olan Microsoft ise, mobil cihazlar için geliştirilen Windows Phone işletim sistemini 2019 yılında sonlandırma kararı almıştır. Dünyanın en büyük bilişim şirketlerinden birisi olmasına rağmen, söz konusu pazarın beklentilerine yanıt vermede, sektörün bilinen diğer oyuncularının gerisinde kalması ve daha fazla rekabet edemeyecek hale gelmesi Microsoft'a bu hezimetini yaşattır(*Windows Phone Neden Tarihe Karıştı?*, 2020).

Vermiş olduğumuz iki örneğin temel amacı, çağın getirdiği değişim ve gelişmeler doğrultusunda sektörde ortaya çıkan beklenti ve ihtiyaçlara hızlı ve doğru cevap vermenin önemini ortaya koymaktadır. Bir örnekte yapılan doğru hamlelerle yüzyıllık devleri sollayarak pazarın lideri haline gelen bir markayı, diğer örnekte ise sektörün devi olmasına rağmen başarısızlıkla sonuçlanan girişimi olmuş bir markayı görüyoruz.

Örgütsel çeviklik kavramının çıkış bileşeni olan çeviklik, Farsçadan dilimize geçen çevik kelimesinden türetilmiştir. Çevik kelimesi Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “Kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik” şeklinde tanımlanmaktadır(*TDK Sözlük Anlamı*). Bazı araştırmacıların örgütsel çevikliğe ilişkin tanımları şu şekildedir:

“Çeviklik, bir işletmenin tahmin edilemeyen (öngörülemeyen) değişikliklere hızlı bir şekilde adapte edilmesidir.”(Kettunen, 2009, s. 409)

“Çeviklik, bir organizasyonun işsel çevresindeki değişiklikleri (fırsatlar, tehditler veya ikisinin kombinasyonu) tespit etme ve müşterilerine ve hissedarlarına kaynaklarını, proseslerini ve stratejilerini yeniden konfigüre ederek odaklanmış ve hızlı cevaplar verebilme yeteneğidir.”(Ganguly vd., 2009, s. 411)

“Çeviklik; işletmelerin, sürekli tetikte olabilme (fırsatları ve zorlukları takip ederek) hem iç hem de dış çevredeki değişiklikler ile entegre olabilme ve bununla birlikte sahip olduğu kaynaklarını zamanında, esnek ve düşük maliyetli olarak değişikliklere cevap vermede

*kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.*”(HolsappleveLi, 2008, s. 3)

*“Çeviklik, hız, esneklik, yeniliklere cevap verebilme ve yüksek kalite,kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime ayak uydurabilme, temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarının kaynakların en iyi kullanımı ve müşteriye esnek ürün ve hizmet vermek amacıyla en iyi şekilde uygulanmasıdır.”*(Sherehiy vd., 2007, s. 445)

*“Çeviklik sadece değişimlere alışmak, uyum sağlamak değil, beklenmeyen ve muhtemelen kısa süreli pazar fırsatlarını değerlendirebilmek için şirket yapılarının, organizasyon sistemlerinin, teknolojisinin, tesislerinin ve personelinin yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile başarılan bir adaptasyon yeteneğidir. Bir yerden bir başka yere geçiş değil, komple bir değişiklik ve iş birliği anlayışını içermektedir.”*(Arslan, 2007, s. 58)

*“Hızlı ve esnek olmak değişimden korkmamayı, kendini düzenli olarak yenilemeyi, belirsizliğin getirdiği fırsatlardan yararlanıp tehlikelerden korunmayı, rekabet üstünlüğü sağlamayı, müşteri beklentilerini doğru okuyabilmeyi sağlayabilmektir. Kurumsal çevikliği ve çevik şirket olmayı değerli yapan da budur.”*(Powell, 2006, s. 973)

*“Çeviklik; müşteri zenginleştirme, rekabette işbirliği, belirsizliklere karşı değişim, insan ve bilgi etkisinin kaldırıcı olmak üzere 4 temel bileşeni içermektedir.”*(Giachetti vd., 2003, s. 54)

Yukarıda yer verilen tanımlamalara bakıldığında üzerinde durulan büyük ölçüde ortak kavramlar, yoğunluğuna göre hız ve zaman, yanıt verilebilirlik, müşteri ihtiyaçları olarak sıralanmaktadır. Bunun dışında bazı tanımlamalarda maliyet, esneklik, kalite gibi kavramlara da yer verilmiştir. O halde bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel çevikliği, sürekli ve hızla gelişen dinamik ortamda işletmenin, ürün ve hizmetlerini, yönetim kültürünü geliştirme ve bilgisini artırma yoluyla hedeflerine ulaşma kabiliyeti şeklinde değerlendirebiliriz(Özeroğlu, 2019, s. 26). Bunu işletmeler

açısından, değişen ortama adaptasyon sürecini kolaylaştıran bir unsur olarak da ifade edebiliriz.

İşletmeler, teknolojinin ve gelişen dünyanın dinamik etkisiyle müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı değişimine en kısa sürede ayak uydurarak sektördeki rekabetini sürdürmek ve hayatta kalabilmek için örgütsel çeviklik düzeyini en üst seviyeye taşımalıdır. İç ve dış çevrede gelişen olaylara hızlı ve doğru cevap verebilme yeteneği şeklinde de tanımlanabilen kavram 1990'lı yıllarda üzerine çalışılan bir kavram olmuştur (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 186). Tsourveloudis ve Valavanis'in (2002, s. 330) tanımında ise "Bir organizasyonun yüksek kalitede ve etkin bir performans üreterek, hızlı ve istikrarlı bir şekilde değişen ve parçalara ayrılmış bir küresel piyasa ortamında rahatça çalışabilme kabiliyetidir." şeklinde yer almaktadır.

## 2.2. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel Çeviklik boyutlarıyla ilgili yapılan literatür taramalarında alanda konuyla ilgili yeterli kaynak olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada Akkaya ve Tabak (2018) tarafından yapılmış çalışmanın örgütsel çeviklik boyutları temel alınmıştır.

Kavramın tanım ve bileşenleri ekseninde yapılan çeşitli çalışmaları inceleyen ve bu araştırmalar sonrası elde edilen bulgular neticesinde örgütsel çevikliği, "İşletmenin iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda işletmenin öngörülemeyen bu değişimlere hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneği, başka bir ifadeyle işletmelerin beklenmedik çevresel ve teknolojik değişimlere müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için pazarda oluşan fırsatları lehine çevirmek için hızlı ve etkili hareket edebilme yeteneği" şeklinde tanımlayan çalışmada örgütsel çeviklik boyutları;

- Cevap Verme,
- Yetkinlik,
- Esneklik,
- Hız

şeklinde öne çıkmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 187).

### 2.2.1. Cevap Verme

Örgütlere rekabet gücü sağlayarak ayakta kalma imkanı veren cevap verme boyutu en önemli örgütsel çeviklik unsurlarından birisi olarak değerlendirilebilir. Teknoloji ve çağın getirisi olarak değişim gösteren pazar beklentilerine örgütler zamanında ve yerinde cevaplar üretmelidir. Ancak bu sayede doğru rekabet imkanı elde edilebilecek ve sürdürülebilecektir. Cevap verme yeteneğini örgütün, çevresel gelişmelere karşı ortaya konan karşılık verme yeteneği olarak değerlendirirken, henüz gerçekleşmemiş ancak öngörülebilir değişiklikleri de öncesinde görerek değişimin ortaya çıkardığı avantajı elde etme olarak da değerlendirebiliriz. Hakkında yapılan çalışmalardan elde edilen veriler ışığında cevap verme yeteneğini teknoloji ve çevrenin değişimi sonucu olarak çıkan müşteri taleplerinin karşılanabilmesi olarak tanımlayabiliriz (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 187).

İşletmenin dış çevreden gelen talepleri değerlendirerek onlara tepki oluşturması yanında, bu talepler ile örgüt kapasitesi ve kültürü arasında uyum sağlaması da önem taşımaktadır. Bu uyumun sağlanmasında örgüt liderlerinin dış değişkenleri manipüle etmesi sürece önemli katkı sağlayacak ve örgüt içinde bir değer yapısı oluşturacaktır (Tunçer, 2011, s. 69).

Cevap verme yeteneği işletmenin ortaya çıkan değişimlere tepki göstermesinin yanında söz konusu değişimlere adapte olmasını da kapsar. Bu doğrultuda geliştirilen stratejilerle fiyat değişimleri, müşteri talep ve beklentileri, ürün geliştirmeler, örgüt içi çalışan bilgilendirmeleri, pazar paydaşlarının faaliyetleri gözden geçirilebilir ve nihayet örgüt hedefleri gelişmeler doğrultusunda yeniden değerlendirilebilir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 188).

Yönetimde mükemmellik yaklaşımları konusunda çalışmalarda bulunan Tom Peters, iş dünyasında gelişen belirsizlik, değişim ve karmaşa şeklinde ifade ettiği “kaos” ortamında, örgütün ortaya çıkan yeni ortama cevap olarak yeni ürün veya hizmet geliştirmek yerine pazar ve müşteri talepleri göz önünde bulundurularak mevcut ürün veya hizmetlerin geliştirilmesinin daha doğru hareket olacağını ifade etmektedir. Hazır hale gelen yeni uygulama veya faaliyeti önce lokal olarak denedikten sonra kısa süre içinde tüm faaliyet alanında hayata geçirmek gerekmektedir. Pazarda

faaliyet gösteren diğ er örgütlerin başarılı veya başarısız faaliyetlerini analiz etmek sürece katkı sunacak unsurlardandır. Bir yeniliğ in ortaya konulması kadar uygulanması ve metotları da büyük önem taşımaktadır. Başarısızlıkla sonuçlanan süreçlerde de yılmı nlığ a düşmeden denemeye devam etmeli yeni yöntemlere başvurulmalıdır. Bunun için de örgüt içindeki tüm personelin ortaya konan yeniliğ i sahiplenmesi ve ilgilenmesi önemlidir. Ancak bu sayede geliştirilen ürün ve hizmetlerin sayısı artırılacak ve faydalı olanların uygulanmasına geçilecektir (Eren, 2016, ss. 110-111).

### **2.2.2. Hız**

Teknolojinin doğru kullanımı ve diğ er süreçlerle entegre şekilde yararlı sonuçların alınabileceğ i hızlı hareket kabiliyetinin bir önceki örgütsel çeviklik boyutu olarak açıklamış olduğumuz cevap verme boyutu ile aralarında yoğun bir etkileşim söz konusudur. Cevap verme boyutu, yaşanan değ işim ortamında verilen bir hareket ve hamle seçimi kararı süreciyken, hızlı davranma yeteneğ i ise verilen bu kararların faaliyete geçirilme sürecini kapsamaktadır(Akkaya ve Tabak, 2018, s. 189).

Yaş adığımız çağın rekabet ortamının gerekliliğ i olan hızlı hareket kabiliyeti, işletme için yeni bir fikri hayata geçirme açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler ancak bu şekilde sektörel varlığ ını sürdürebilmektedir. Değ işim ortamında örgütlerin rekabet edebilmeleri için değ işime ayak uydurmanın ötesinde değ işimin önüne geçerek değ işimi lehlerine olacak şekilde kullanabilmeleri hız yeteneğ inin önemini ortaya çıkarmaktadır (Güçlü ve Şehitoğ lu, 2010, s. 1).

Hızlı hareket yeteneğ i kuşkusuz büyük ölçüde işletme yöneticilerinin stratejik karar vermeleriyle de ilgilidir. Ancak bu stratejik kararların hızlı bir şekilde belirlenmesi zaman zaman örgüt için büyük önem taşımaktadır. Bunun için örgüt içinde; bilgi ve anlık veri akış ının hızlı olması, karar sürecine etki eden örgüt personelinin deneyimli olması, çatış ma süreçlerinin çözümünde etkili yöntemler kullanılması, örgüt içinde verilen kararlar arasında uyumun sağ lanması gibi faktörler de verilen stratejik kararların hayata geçirilmesine ve uygulanmasına büyük katkı sunmaktadır. Örgütün hızlı hareket yeteneğ ini sadece değ işimlere verilen tepkileri uygulama hız ı şeklinde değ erlendirmek doğru olmayacaktır. Yeni bir ürünün pazara

hızla dahil edilmesi, teslimat süreçlerinin hızlandırılması, genel faaliyetlerin hızlı ve etkili hale getirilmesi ve gerektiğinde mesai saatlerinin de bu yönde daha etkin şekilde ayarlanması, gelişmelere hızlı entegre olunması ve örgüt için öğrenmenin hızlandırılması, üretim zamanlarının daha hızlı ve etkili olacak şekilde düzenlenmesi gibi faaliyetler de yine işletmeler için bir hızlı hareket yeteneği olarak sayılabilir. Örgütsel çevikliğin hız boyutunu, bir işletmeye ait ürün veya hizmetinin, son kullanıcıya ulaşana kadar başından itibaren yaşadığı tüm sürecinin, en etkili ve en asgari sürede gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlandırabiliriz(Akkaya ve Tabak, 2018, s. 189). Bu noktada örgütsel çeviklik kavramı için ne derece hayati bir anlamı olduğunu ifade etmek güç olmayacaktır.

İnsanın varlığıyla yaşıt olan değişim olgusu günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle gözle görülür bir ivme kazanmıştır. Rekabet ortamının daha çetin bir hal aldığı bu ortamda değişim, hız kesmeden devam edecektir. Kişisel ve örgütsel birçok nedene bağlı olarak (eski alışkanlıkların değişmesi, yeni düzene adapte olamama, yetersizlik hissi, avantaj kaybı, stres artışı vs.) kuşkusuz her değişim acılı ve sancılıdır. Ancak değişim, örgüt içinde yerleşik bir kültür ve yaşam tarzı haline geldiğinde bu acı hali sona erecek, çalışanları ve örgütü bir adım ileri taşıyacak ve vizyon kazandıracaktır(Koçel, 2005, s. 707). Bu yerleşik kültür haline gelme durumunda, örgütün hız yeteneğinin etkisi daha belirgin bir şekilde görülecektir.

### **2.2.3. Esneklik**

Esneklik kelime olarak Türk Dil Kurumu tarafından “*Bir dış gücün etkisi altında uzama, kısalma, eğrilme vb. biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilme özelliğinde olan*” şeklinde tanımlanan esnek sıfatından türetilmiştir (TDK Sözlük Anlamı).

Esneklik kavramı hakkında bazı araştırmacılar çeşitli tanımlamalara yer vermiştir. Sharifi veZhang(1999) “*Farklı ürün ve hizmetleri çeşitli amaçlar için aynı başlangıç tesisleriyle işleme yeteneği*”(Sharifi veZhang, 1999, s. 18) olarak tanımlarken, Ceylan (2001) “*Bir örgütün, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir.*” şeklinde tanımlamıştır(Ceylan, 2001, s. 37). Nejatian

veZarei(2013) ise esnekliği “*Üretim hacminin esnekliği, model ve Şekil esnekliği, örgüt esnekliği, örgütsel konuların esnekliği, birey esnekliği gibi kategorilere ayırmıŐtır*(Nejatian veZarei, 2013, s. 242).

Eppink (1978) işletmenin düzensiz değişken ve belirsiz çevresindeki değişkenleri 3 kategoride toplamıŐtır. Bu kategorilerden ilki düzenli ve sistemli çevrede meydana gelen her zaman olabilen değişimlerdir. Diğer gruptaki değişimler faaliyet gösterilen pazarda değişimlere sebep oluŐturabilecek çapta değişimleri kapsamaktadır. Buna, pazarda etki oluŐturacak yeni bir ürünün pazarın yeni aktörü tarafından sürülmesi örnek olarak verilebilir. Üçüncü ve son gruba giren değişimler ise daha çok sürpriz Şekilde ortaya çıkan ve örgütte ciddi etki yaratan beklenmedik değişimlerdir. İŞ yapış biçimlerini köklü değiştirecek gelişmeler ve kriz ortamları bu kategorideki değişimlere örnek olarak verilebilir (Eppink, 1978).

Örgütsel esneklik çevre koşullarının yarattığı gerekliliklere işletmenin sağladığı uyum olarak ifade edilebilir. Üretimden (ürün yapısı, çeŐidi vs.) yÖnetime (hedefler, yÖnetim stratejileri vs), çalışanların yeni teknolojiye ve değişen çalışma koşullarına sağladığı uyuma kadar birçok etmen örgütsel esneklik göstergesidir. Çevresel koşulların ve pazarın talep ve ihtiyaçlarının değişimi karşısında işletmenin esneklik yeteneği arttıka, örgütsel çeviklik gösterebilecek ve yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilecektir. Örgütsel esneklik, değişken koşullarda ortaya konan davranıŐın doğru zamanda ve Şekilde olmasını da kapsamaktadır. Bu dinamik faaliyet ortamı, örgütün yÖnetiminden en alt kademesine kadar tüm üyelerinin katılımı ve yeteneklerinin geliŐimiyle mümkün olabilecektir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 188).

Esneklik, örgütün içinde olduğu, oluşan yeni duruma karşı ortaya konan farklı yetenek ve becerileri kapsamaktadır. Bu yeni ortamda işletmenin karşı karşıya kaldığı olumsuz koşullarda faaliyetini sürdürme yeteneği de yine örgütsel esneklik boyutu ile mümkündür. Gelişen ve belirsizleŐen çevreye ilişkin verilerin daha etkin Şekilde iŐlenmesine, çalışanların değişime daha hızlı kabulü ve entegrasyonu yanında bilgi ve becerilerini de daha fazla ön plana çıkarmalarına olanak sağlayan esnek özelliikli örgütler rekabet ortamında avantajlı konumdadırlar (Koçyiğit, 2018, s. 34).

Esneklik kavramı örgütlerin rekabet yeteneklerini artırmak için aranan çözÜmler karşısında ortaya çıkmıştır. Maliyetleri aŐađı çekmek ve seri üretim gibi



çözümler üzerinde durulurken özellikle üretim çeşitliliklerinin de artmasıyla hızlı değişim gösteren müşteri talep ve istekleri bu çözümlerin yetersiz olduğunu göstermiş ve esneklik kavramı üzerinde durulmaya başlanmıştır. Örgütün beceri ve tecrübelerinin, iş akışlarının, ürün ve hizmetlerinin çevresel değişimler karşısında yeniden koordine ve adapte edilmesi anlamını da içeren esneklik, örgütün iç planlamaları yanında dışa dönük süreçlerini, stratejilerini de revize etmesini gerektirmektedir. Esneklik, yoğun rekabet ortamında işgücünün verimli kullanımı imkanıyla sağladığı maliyet düşüşüyle de avantaj getirmektedir. Yüksek esneklik yeteneğine sahip örgütler oluşan köklü değişim ortamlarında dahi çevre ve koşulları analiz ederek tüm süreçlerini yeniden yapılandırır ve gerekli adaptasyonu sağlayarak faaliyetine aynı kararlılıkla devam eder (Sucu, 2018, ss. 155-157).

Esneklik kavramına ilişkin buraya kadar aktarmış olduğumuz hususlardan anlaşılacağı üzere esneklik işletme çevresindeki belirsizliklerle direkt ilgilidir. Bu belirsizliklere karşı verilen doğru, hızlı ve başarılı tepkiler nispetinde başarılı bir esneklik yeteneğinden bahsedilebilir. Etkili bir rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütlerin etkili bir örgüt stratejisi, bunun için de değişken ve belirsiz dış çevrenin bu bilinmezliğin kaynaklarını tespit edecek etkili bir esneklik stratejisi ortaya koyması faydalı olacaktır. İşletme uzun vadede oluşturulan bu stratejiler sayesinde piyasada oluşan belirsiz gelişmelerden ve koşullardan etkilenmediği gibi değişim fırsatlarını da yakalayacaktır (Uzkurt, 2002, ss. 5-8).

#### **2.2.4. Yetkinlik**

Örgütsel çeviklik yeteneklerinin dördüncü ve sonuncusu olarak yer vereceğimiz boyutu olan yetkinlik, diğer değindiğimiz üç boyutun bir örgüt tarafından en etkin şekilde uygulanması şeklinde ifade edilebilir. Dinamik iş ortamına uyum sağlamak için gereken mevcut veya yeni yeteneklerin geliştirilmesi yetkinlik boyutunun bir unsuru olarak ifade edilebilir. Örgüt, hızlı değişen ortamda faaliyetlerini sürdürürken gerektiğinde hız, esneklik ve cevap verme yeteneklerini etkin şekilde kullanmalı, gerektiğinde farklı yeteneklerini de devreye sokarak değişim fırsatlarını yakalayıp rekabet ortamında öne çıkmalıdır. Diğer taraftan, değişimin getirdiği fırsatlar yanında tehlikelere karşı zamanında önlemler geliştirilmesine yine bir yetenek unsuru olarak yer verilebilir. Yetkinlik boyutu, bir örgütün belirlediği hedeflerine en

etkili ve en verimli şekilde erişme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 189).

Sharifi ve Zhang (1999) yetkinlik yeteneğini, kurumun amaçları ve hedefleri doğrultusunda etkinlik üretkenliği sağlayan çeşitli ve kapsamlı yetenekler olarak ifade etmektedir. Bunun için örgütte gerekli olan öğeleri de;

- Stratejik vizyon,
- Yeterli düzeyde teknoloji kullanımı,
- Etkin maliyet yönetimi,
- Kaliteli ürün ve hizmet sunumu,
- Yerleşik değişim yönetimi kültürü,
- Yoğun miktarda yeni ürün çıkarma,
- Örgütü içi ve dışında yürütülen iş birlikleri,
- Verimli üretim,
- Uzman ve yetenekli işgücü şeklinde sıralamaktadır(Sharifi ve Zhang, 1999, ss. 17-18).

Değişen ortamlara verilen tepkinin kalıcı ve etkili bir tepki olması için insan faktörü büyük önem taşımaktadır. Çalışanların yetenek ve birikimleri, iş yaklaşımları değişen ortamlara adaptasyon açısından örgütte büyük etki yaratmaktadır. Bu etki, örgütün teknolojik altyapı değişiminden hedef ve stratejilerinin değişimine, iş yapış yöntemlerinden pazar politikası değişimlerine, birçok değişim ve gelişen ortama adaptasyonda büyük fayda sağlamakta ve yetkinlik boyutunun etkinliğini ortaya koymaktadır. Ancak insan faktörü bu noktada işletmenin en önemli değişim kaynağı olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynağının değişim yönünde ikna edilmediği ya da adapte edilmediği bir ortamda değişim ve dönüşümden bahsetmek imkansızdır. Görüleceği gibi yetkinlik boyutunun, yukarıda değindiğimiz gibi diğer üç örgütsel çeviklik boyutunun etkin şekilde işletilmesinin yanı sıra, örgütün hedeflerine erişebilmesi için diğer mevcut potansiyel yeteneklerinin, diğer bir deyişle işletme kaynaklarının etkin şekilde çalıştırılması gibi boyutları olduğu görülmektedir (Sucu, 2018, s. 144).

### 2.3. Örgütsel Çevikliğin Faydaları

Günümüz iş dünyasının sınırlarının ortadan kalkması ve bilinen tanımıyla küreselleşme süreci üç döneme ayrılmaktadır. Birinci dönem 1492’li yıllarda Yeni Dünya’nın keşfi diye de ifade edilen Amerika Birleşik Devletleri’nin keşfinden başlayarak 1800’lü yıllara uzanan dönemi kapsamaktadır. Bu dönem daha çok insan, hayvan ve buhar gücüne dayalı üretime dayanmaktaydı. 1800’lü yıllardan başlayan ve 2000’li yıllara uzanan küreselleşmenin ikinci dönemi Avrupalı şirketlerin dünyaya açılarak çok uluslu şirket anlayışını hayata geçirmesiyle gerçekleşmiştir. Ulaşım ve iletişim imkanlarının artarken maliyetlerinin düşmesi küresel ekonominin yayılımını hızlandırmıştır. Nihayet 2000’li yıllar ile küreselleşme döneminin üçüncü evresine girilmiş ve birinci döneminde ülkelerin, ikinci döneminde şirketlerin başını çekerek dinamik güç olduğu küreselleşmenin bu evresinde ise bu güç bireyler olmuştur. Bu büyük ölçüde gelişmiş yazılımlara dayanmaktadır. Küreselleşmenin her döneminde biraz daha küçülen dünya geldiğimiz üçüncü döneminde artık düz olarak ifade edilmektedir (Friedman, 2006, s. 1). Düz olan bu dünya da işletmeleri ayakta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürmek açısından yeni yollar aramaya zorunlu kılmaktadır.

Gelişim ortamının son derece hızlandığı günümüz dünyasında işletmeler, her gün daha çok sayıda rakiple karşılaşmaktadır. Küreselleşen bu dünyanın yanında teknolojik dünyadaki hızlı gelişim, değişen iş ortamı, müşteri talep ve ihtiyaçlarının süratli değişimi rekabet şartlarının da değişimine ve de gündün güne zorlaşmasına sebep olmaktadır. Bu zorlu ortamı, mevcut metotlarla sürdürmek güçleşmiş, bu sebeple de yeni fikir ve metotlara gerek duyulmuştur. Örgütsel çeviklik kavramı da bu gereklilik ve ihtiyaçlar doğrultusunda gündeme gelmiştir (Kasap ve Peker, 2009, s. 57).

Örgütsel çevikliğin faydalarına değinmeden önce Koçel (2005) tarafından tanımlanan bir paradigmadan bahsetmek faydalı olacaktır. İsmi “RigorMortis” olan paradigma bu ismi ölüm katılığından almakta ve anlamı her canlıda ortaya çıkan ölüm sonrası sertleşen, artık şekil değiştirme imkanı olmayan organizmaya dayanmaktadır.

Örgütlerde “RigorMortis” bireyler ve işletmeler için potansiyel bir tehlikeyi ifade etmektedir. En kısa ifadesiyle işletmelerin değişmemelerini ifade eder. Bu işletmeler için bir nevi sertleşmiş veya katılaşmış diyebiliriz. Tek bir bölüm veya birimolarak değil, organizasyonun bütünsel olarak çevresel değişimlere uyum sağlayamaması, herhangi bir değişim eğilimi gösterememesi, ürün ve hizmetlerinde değişime gidememesi, teknoloji, iş yapış yöntemleri ve örgüt stratejilerini değiştirememesi gibi şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu eğilime kapılan örgütlerde ortaya çıkan süreçlere kısaca yer verecek olursak(Koçel, 2005, ss. 692-693):

- Değişimden uzak durmanın etkisiyle rekabet ortamında geriye düşerek uzun vadede rekabet gücünü de kaybeder. Bu da işletmenin ürün/hizmet, teknoloji, yönetim stratejisi ve becerisi, iş yapış yöntemi gibi konularda hiçbir yenilik, değişim ortaya koyamaması şeklinde kendini tekrar eden bir kısır döngüyü meydana getirir. Bu döngü içerisinde işletme, büyük kararlar bir yana değişen ortama göre çalışma biçiminin, işletme amaçlarının değişimi gibi küçük çaplı kararlarda bile herhangi bir eylem alamaz hale gelmektedir. Diğer bir yönüyle değişimi küçük-büyük yerine aktif-pasif değişim şeklinde ifade etmek daha doğru olacaktır. Aktif değişim örgütün dış çevresini değiştirecek çapta bir yenilik ortaya koyma şeklinde ifade edilirken; pasif değişim çevresel değişimlere bağlı olarak örgüt içinde ortaya konan değişimleri ifade etmektedir.
- İşletmede değişimden uzak kalmanın etkisiyle geçmiş başarılarla övünen ve bunları sık tekrarlar mutluluk elde eden bir yapı ortaya çıkar. Dış dünyanın gelişmelerine kendini kapatıp içe yönelerek geçmişteki süreçlerin sonuçlarıyla bugün elde edilen sonuçlar kıyaslanmakta, elde edilen bir ilerleme varsa da bununla övünen bir yönetim kültürü oluşmaktadır.
- Çevresel değişimler bir yana rekabet ortamından da uzaklaştıkları için rakip işletmeler ile kıyaslama (benchmarking) yapmaktan da uzak dururlar.
- Yönetimsel olarak da artık değişime soğuk bakma söz konusudur. Çeşitli bahaneler öne sürülse de tamamen psikolojik nedenlere dayalı olarak

alışılmışın değişiminden rahatsızlık duyma, bilinen yöntemleri tercih etme, bireysel ve kurumsal olarak örgüte güvenememe şeklinde kendini gösterir.

Bakıldığında işletme boyutu bir yana bireysel olarak da kişilerde bir “RigorMortis” eğilimine girme potansiyeli vardır. İşletme yönetimlerine bu noktada büyük rol düşmektedir. Eğilime yönelik farkındalık artırılarak, kurumsal olarak yürütülen takip ve tedbirlerle bu tehdit ortadan kaldırılabılır.

Örgütsel çevikliğin sağladığı faydalar konusuna “RigorMortis” paradigmasıyla girmemizin nedeni bir nevi örgütsel çevikliğin tersine eylem alan işletmelerin karşı karşıya olduğu tehditlere kısa kısa yer vermektir. Bu noktadan bakıldığında örgütsel çevikliğin özellikle hızla gelişen çevresel ortama sahip günümüz işletmeleri için ne kadar büyük önem taşıdığını görmek mümkündür.

Başta işletmelere rekabet avantajı yanında pazardaki pozisyonunu koruması için örgüt içinde gerekli olan süreç değişimlerini sağlayan örgütsel çeviklik bu değişken çevresel ortamlara adaptasyonu da kolaylaştırmaktadır. Örgüt başarısı ve pazar payının sürdürülebilmesi için örgütsel çeviklik seviyesi de artırılmalıdır. Zira değişken ortam yer yer belirsizlikleri de içermektedir. Örgütsel çeviklik davranışlarını geliştiren bir örgüt belirsizlik ortamında da gerekli adaptasyonu sağlayabilecektir. Faaliyet gösterilen her sektörde, her alanda örgütlerin çeviklik yeteneklerine ihtiyaç vardır. Başta ihtiyacı, değişimin yoğun olduğu teknoloji ağırlıklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde ortaya çıksa da geldiğimiz noktada üretim ağırlıklı işletmelerden tedarik ağırlıklı işletmelere ve hizmet işletmelerine kadar her örgütün sahip olması gereken özellikler olarak yerini almıştır. Örgütsel çevikliğe sahip olan bir işletmenin değişken ortamlara uyum sağlamasından bahsettik, ancak bu uyum sadece değişim ve gelişmelere ayak uydurmakla sınırlı değildir. Uyum sağlamanın yanında cevap verme boyutunda yer verdiğimiz bu ortama tepki verme sayesinde değişen ortamdan doğan fırsat ve avantajları yakalamak da yine bu yetenekler sayesinde mümkündür. Değişimi öngören bir işletme önceden planladığı eylemlere geçerek karlılığını korumanın ötesinde rekabet yarışında avantaj elde edecektir(Akkaya ve Tabak, 2018, ss. 186-187).

Örgütsel çeviklik kavramı yukarıda yer verdiğimiz alt unsurları ile zaman zaman karıştırılarak daha sınırlı tutulsa da esas fonksiyonu tüm unsurlarıyla ortaya çıkmaktadır. Söz gelimi örgütün değişen koşullara olan uyumlu yapısını ve çok yönlülüğünü ifade eden esneklik boyutu elbette büyük önem taşımaktadır ancak tek başına yeterli değildir. Diğer taraftan değişim karşısında verilen doğru ve zamanında tepki vermeyi ifade eden cevap verme boyutu. Tüm boyutları ne kadar büyük önem taşırsa da ancak tüm örgütsel çeviklik yeteneklerini kendisine uyarlamış bir işletme için kontrol edemediği değişken koşullarda rekabetini sürdürmekten bahsedebiliriz (Kasap ve Peker, 2009, s. 63).

Günümüz dünyasında müşterilerin işletmelerden beklentisi de hızla değişmektedir. Değişen koşullar karşısında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmenin ötesinde ilave daha başka neler sunabileceğiniz önem taşımaktadır. İlaveden kastedilen tam olarak istediği ürünü tam istediği zamanda kendisine ulaştırmanın ötesinde yeni neler sunulacağına analiz edilmesidir. Kuşkusuz bunun için öncelikle müşteri ihtiyaçlarını iyi tanımak ve toplumsal eğilimleri iyi analiz etmek gerekmektedir (Kasap ve Peker, 2009, s. 64). Bunu örneklendirmek gerekirse çalışmamızın temel başlığını da oluşturan Covid-19 salgını sürecinde, salgının tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de yayılarak sosyal hayatımızı derinden etkilediği 2020 yılında, online market uygulamalarındaki yükselişe göz atmak gerekir. Yılın 2. çeyreğinde 92,2 milyon ziyaretçi bu uygulamalara giriş yapmış durumdadır. Bu önceki yılın aynı dönemine kıyasla %26,4'lük bir yükselişi ifade etmektedir. Yıl bazında ise bu artış %23,9 olarak ölçülmüştür (*Online marketler çok sevildi!*, 2020). Bu yükseliş ivmesi değişen koşulların yarattığı alışveriş alışkanlıklarındaki farklılaşmaya verilen yanıtla açıklanabilmektedir. Eğilimlere yönelik geliştirilen alternatifler örgütlerin rekabet gücünü artırmaktadır. Evinden çıkmak istemeyen müşterinin bu isteğini gören ve sistemini hızla online alışveriş sistemine entegre eden işletme, ilave olarak da müşterinin ilgisini çekecek ilk kullanım hediyeleri, ürün kampanyaları gibi çeşitli faaliyetlerde bulunmakta ve böylelikle değişken ortama uyumunu göstermektedir.

Eskiden rekabet işletmenin bulunduğu ülke ile, hatta şehir ile sınırlıyken bugün teknolojinin yarattığı ortam gereği ülke sınırlarının da ötesinde dünya ile rekabet zorunluluğu doğmuştur. İşletmeler ortaya çıkan bu global değişimler karşısında ne kadar pazarı, müşteri istek ve ihtiyaçlarını yakından takip eder, fırsatları önceden görür

ve bu yönde hareket ederse uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilirler. Bu da ancak örgütsel çevikliğin örgütte hakim olmasıyla mümkündür. Bu sayede hızlı eylem alınabilir ve adaptasyon süreci kolaylaşır (Akkaya, 2018, s. 86).

#### **2.4. Bölümün Genel Değerlendirmesi**

Bu bölümde işletmelerin faaliyet alanlarındaki değişimlere, değişken bu ortamdaki olması gereken eylem durumlarına değinilerek çeviklik kavramına giriş yapılmıştır. Kökenine ve çeşitli tanımlarına yer verilen çevik kavramının bu tanımlamalardaki üzerinde daha yoğun şekilde durulan ortak unsurlarına yoğunlaşmıştır. Çevikliğin örgüte sağladığı yararlar ve dinamik çevresel koşullara işletmenin adaptasyonu yönünden kavramın gerekliliği üzerinde durulmuştur. Akabinde ise farklı sektörlerden örnekler ile konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Kavrama ilişkin, kökeni ve çeşitli tanımlamaları üzerinden ortak bir tanım ortaya koyduktan sonra boyutlarının ele alınmasına geçilmiştir ki bunun, kavramımızın dolayısıyla da bölümümüzün en önemli kısmını oluşturduğu söylenebilir. Bu gerekçeyle detaylı şekilde yer vermeye çalışılan boyutların ardından örgütsel çevikliğin sağladığı faydalara değinilmiştir. Bu başlıkta söz konusu yeteneklerin yokluğunun işletmede yaratacağı krizden bahisle kazanılan yeteneklerle sağlanacak faydalar ve gerekliliğinin önemi üzerinde durulmuştur. İlgili başlıkta da bahsedildiği gibi örgütsel çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış bir kavram olmasına rağmen yapılan literatür taramalarında konuyla ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Doğan ve Baloğlu (2018) tarafından örgütsel çevikliğin eğitim örgütlerine yansımalarını konu alan araştırmada literatür tarama ve bütünleştirme yöntemi kullanılmış ve çalışma kapsamında kavrama ilişkin literatür taraması yaparak elde edilen bilgilerin eğitim örgütlerine olan yansımalarının ele alınarak irdelenmesi sağlanmıştır. Araştırma sonucunda eğitim örgütleri için özellikle de yükseköğretim düzeyindeki örgütler için çeviklik yeteneklerine vurgu yaparak gelişen dünyadaki önemi ortaya konmuştur. Birkaç araştırmada genel itibarla eğitim sektörü ele alınmış olsa da yükseköğretim kurumları özelinde söz konusu kavrama ilişkin detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Bir önceki bölümümüzde de ifade ettiğimiz gibi çalışmamızın son kısmını oluşturan Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında dijital liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisini araştıran durum (örnek

olay) incelemesinin, söz konusu krizin dünyada en fazla etkilediği kurumlardan olan yükseköğretim kurumlarından birinde yapılmasının literatüre önemli katkı sunacağı öngörülmüştür.

Eğitim kurumları özellikle de yükseköğretim kurumları çevik olmalıdır. Hızla değişen toplumsal ve teknolojik ortama yenilikçi, gelişime müsait tutumuyla hızlı adapte olan yapıda olması büyük önem taşımaktadır. Bu kurumlar toplumun da kendilerinden beklediği şekilde çağın gereklerine sahip oldukları örgütsel çeviklik yetenekleriyle hızlı cevap verebilir kapasitede olmalıdır. Belirlenen, esnek oluşuyla da uygulanabilirliği yüksek stratejiler yükseköğretim kurumunun çevikliğine önemli bir etki sağlayacaktır. Bu esnek stratejiler değişim ortamından doğacak sorunlara karşı önceden önlem alma ve planlama yapmaya da imkan sağlayacaktır. Bu esnekliğin en önemli getirilerinden birisi de iş süreçlerini hızla güncellemeye olanak sağlamasıdır. Örgütsel çevikliğin uygulanması elbette yükseköğretim kurumlarındaki çalışma ve işgücü ortamının elverişli hale getirilmesi ile mümkün olacaktır (Doğan ve Baloğlu, 2018, s. 108).



# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## COVID-19 SALGINININ YARATTIĞI KRİZ ORTAMI VE ETKİLERİ

### 3.1. Kriz Kavramı ve Tanımı

Fransızca crise kelimesinden dilimize geçen kriz kavramı Türk Dil Kurumu kaynaklarında;

1. Bir şeyin çok kıt bulunması durumu,
2. Ekonomi alanında: Çöküntü,
3. Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran şeklinde yer almaktadır(*TDK Sözlük Anlamı*).

Kriz kavramı farklı disiplinlerde farklı anlamlar taşıdığı için kaynaklarda çeşitli tanımlamalara gidilmiştir. Yönetim problemi eksenli yapılan yine çok sayıda tanım yer alsa da bu tanımlar arasında büyük farklılıklar olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

*“Kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.”*(Dinçer, 1998, s. 385)

*“Kriz, ürün eskimesi, endüstrideki daralmalar, bölgesel felaketler, ulusal ekonomideki durgunluklar, kontrolden çıkan enflasyon ve sosyo-ekonomik yapıdaki bunalımlardır.”*(Silver, 1990, s. 17)

*“Önemli bir değişme veya gelişme olduğunda iyileşme ya da yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık; düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durum; bir örgütün alışılmış sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum.”*(Özden, 2011, s. 3)

Kriz, “bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki uyumsuzluktur.”(Kernisky, 1997, s. 844)

Kriz “Örgütün işleyişini tehlikeye sokarak, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen ve örgütü hedeflerinden uzaklaştıran sıkıntılı durumlardır.” (Karaköse, 2007, s. 4)

Yer verilen tanımlarda da görüleceği gibi krizin en fazla öne çıkan unsurları arasında örgüt için tehdit oluşturması ve de dönüşüm ve revizyona zorlaması sayılabilir. Fakat diğer bir bakışla krizi hep olumsuz düşünmek de mümkün değildir. Bu durumu kriz kelimesinin Çince karşılığı olan wei-ji kelimesiyle anlatmak daha doğru olacaktır. Tehlike ve fırsat kelimelerinin birlikte kullanımıyla oluşan kriz kelimesi kavramın örgütler için ne anlam ifade ettiğini de özetler niteliktedir. Krizin yarattığı belirsizlik ortamında ortaya konan faaliyetler ile fırsatlar ihtiva etmesi de söz konusudur(Murat veMisirli, 2005, s. 3). Kriz ortamından çıkış için çoğu zaman örgütlerin mevcut yöntemleri işlevsiz kalabilmekte, ani süreç değişimlerine bağlı olarak örgütte ortaya çıkan buhranlı durum için yeni yöntem ve strateji arayışı söz konusu olabilmektedir(A. Arslan, 2009, s. 180).

### **3.2. Krizin Kaynakları**

İşletmelerin doğal faaliyet akışlarına zarar veren ve müdahale edilerek engellenmediği ya da etkileri asgari düzeye indirilmediği takdirde işletmenin sonunu hazırlayabilir ya da yapılan müdahalelere bağlı olarak işletmenin kuruluş amaç, hedef ve stratejilerinde değişim yaratabilir. Çapına ve şiddetine bağlı olarak işletme içi ve dışına duyurulması durumunda ciddi prestij kayıplarına da yol açabilir. Krizin ortaya çıkması ve acil müdahaleyle ortadan kaldırılması arasındaki zamanın kısa olması, etkilerini de aynı düzeyde azaltacaktır. Krizin olası sinyallerinin zamanında doğru şekilde algılanarak önlem alınmaması durumunda beklenmeyen bir zamanda patlak vermesi söz konusudur (Tosun, 1999, s. 251).

İşletmenin çevresiyle yaşadığı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynadığı söylenebilir. Çevresel beklentilerin işletmenin imkanlarının üstüne

çıkması ya da çevrenin sağladıklarının işletmenin beklentilerine cevap verememesiyle ortaya çıkan uyumsuz etkileşimin yarattığı denge bozukluğu muhtemel bir krize zemin hazırlayabilir (Dinçer, 1998, s. 385).Krizin ortaya çıkmasını sağlayan pek çok unsur vardır. Bunları 2 grupta toplamak mümkündür(Dinçer, 1998, ss. 385-389). Bunlar;

- a) Örgüt dışı faktörler,
- b) Örgüt içi faktörler,

şeklinde sıralanabilir.

a) **Örgüt dışı faktörler;** işletmenin kontrol alanı dışında kalan faktörlerdir. Değişimler gösteren çevre karşısında ortaya çıkan belirsiz ve karmaşık ortam işletmenin ileri dönük plan ve strateji oluşturmasını olanaksız kılmakta bu da kriz oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Örgüt dışı faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Öngörülemeyen, deprem, yangın, sel, salgın hastalık gibi kontrol edilemeyen doğal felaketler.
- Uzun süreli belirsiz ve istikrarsız, dalgalı ekonomik koşullar da yine örgüt çevresinde meydana gelen ve kontrol edilemeyen kriz faktörlerindedir. Bunlar örgüt faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen gelişmelerdir. İşletme girdilerinde ortaya çıkan maliyet değişimleri veya daralmalar, arz talep dengesinde yaşanan istikrarsızlıklar, halkın satınalma gücünde düşüşler, yüksek enflasyon gibi gelişmeler örgütü doğrudan etkileyen faktörlerdir. Yüksek enflasyon etkisiyle daralan yatırımlar ve karlılıktaki düşüş, kredi ve kaynakların yetersiz kalmasına bağlı büyümenin azalması, siyasi ortama bağlı olarak düşen talebe karşılık düşen üretim, grev ve lokavtlara bağlı anlaşmazlıklar da örgütü dolaylı olarak etkileyen ekonomik dış faktörlerdir.
- Teknolojik gelişmeler, özellikle işletmenin iş yapışını ve süreçlerini etkileyen gelişmeler bir örgüt dışı risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişen teknolojinin, işletmenin ürettiği bir ürün veya

hizmete ikame bir ürün ortaya çıkarması ve işletmenin bu sürece uyum sağlamakta zorlanması ya da sürecin hızlı gelişmesi de bir kriz ortamı oluşturabilir.

- Ülke hükümetince alınan hukuki ve ekonomik kararlar doğrultusunda işletmeye yüklenen sorumluluklardaki ani değişimler.
- Sosyal ve toplumsal dalgalanmalar da bir dış çevresel kriz faktörü olarak sayılabilir. Toplumda yaşanan sosyal değişimler, bu değişimler ekseninde ortaya çıkan eğilim ve ilgi değişimleri, toplumsal karışıklık ve huzursuz ortam bu kriz faktörünün meydana gelmesinde etkin olabilir.
- Pazardaki güçlü aktörlerin ortaya koyduğu önemli hamlelerle rekabet ortamında geriye düşmek de bir kriz sağlayıcısı olabilir. Rakiplerin ürün ve hizmette, teknolojik altyapıdaki iyileştirmeleriyle ortaya çıkan avantaj sayesinde pazarda pay kaybetmek mümkündür.

Bu noktada, işletmenin dışa bağımlılığı ya da başka bir deyişle çevresel koşulların işletmedeki etkinliği bu faktörlerin örgütte yarattığı etkide belirleyici olmaktadır.

**b) Örgüt içi faktörler;** krizlerin ortaya çıkışında ve gelişiminde büyük önem taşımaktadır. Örgüt dışı faktörlerin her ne kadar işletmenin kontrolü dışında gelişmesi nedeniyle müdahale imkanı kısıtlı ve öngörülemez olsa da bu gelişmelerin krize dönüşmesinin büyük ölçüde iç faktörlere bağlı olduğu söylenebilir. Örgüt içi faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Üst yönetimin yetersizliği örgüt içi faktörlerin ortaya çıkmasında en temel sebeplerdendir. Bunlar yöneticilerin öngörü gücünün zayıflığı, ortaya çıkan problemleri kavramakta yetersiz kalması ve bunlara eski yöntemler ile çözüm arama eğilimi, krizi inkar ederek çözüm aramakta geç kalması, sorumluluğunun farkında olmaması gibi şekillerde kendini gösterebilir.

- Örgüt çevresine ilişkin bilgi toplamada yetersiz kalınması ve bu doğrultuda krizin belirtilerinin önceden sezilememesi,
- Örgüt yönetiminin değer yargıları, bakış açıları hızlı ve sürekli değişen çevreye karşı uyumu etkileyebilir.
- Her krizin kendine özgü özellikler taşıması muhtemeldir. Ancak genel olarak örgütlerde problemleri mevcut yöntemlerle çözme eğilimi vardır. Bu yöntemler ortaya çıkan krizi çözmede yetersiz kalabilirler.
- Ortaklı yönetime sahip işletmelerde görülebilen ve kriz yaratan unsurlardan biri de ortaklar arası anlaşmazlıklar, yönetimde görüş ayrılıkları, beklentilerdeki farklılıklar gibi problemlerdir. Genel ekseriyetle işletmelerde ortaklıkların uzmanlıktan çok bireysel ilişkilere dayalı olarak kurulması, kuruluş aşamasında ilişkilerin sözleşme, tüzük gibi kurumsal ilke ve esaslara bağlanmaması, kurumsallaşamaması, kişisel ilişkilerin ve anlaşmazlıkların işletme çıkarlarının önüne geçmesi gibi sorunlar örgütleri krize sürükleyebilir.
- İşletmede meydana gelen çeşitli kazalar, grevler, ölüm veya çeşitli sebeplere bağlı olarak gelişen yönetim veya ortak değişimleri vb. faktörler de kriz yaratmaya müsait örgüt içi koşullardan sayılabilirler(Özden, 2011, s. 13).

### 3.3. Krizin Özellikleri

Örgütlerin iç ve dış ortamında ortaya çıkan her değişimin kriz olarak yorumlanması doğru değildir. Bunun için yaşanan değişikliğin bir takım özellikler taşıması gerekir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir(Özden, 2011, s. 5):

- Gelişme, ani ve beklenmeyen bir durumu içermelidir.
- İvedi müdahale gerektiren, zaman baskısı yaratan bir niteliğe sahip olmalıdır.
- Örgütün uygulamakta olduğu mevcut planlamalarını yetersiz bırakan mahiyette olmalıdır.

- İşletmenin karar verici mekanizmasını oluşturan yönetiminde bir gerilim ve panik ortamı oluşturmamalıdır.
- İşletmenin başta amaç ve hedefleri, uzun vadede de varlığı için tehdit oluşturmamalıdır.
- Kontrol etmesi güç bir yapıda olmalıdır.
- Başlangıcının kesin olarak ifade edilebileceği bir dönüm noktası olmalıdır(Özdemir, 1994, s. 18).

### **3.4. Kriz Yönetiminde Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Boyutlarının Etkisi**

Kriz yönetimi süreci mümkün olduğunca krizden kaçma, kriz gerçekleştiğinde ise en etkin yönetim metoduyla sürecin yürütülmesine dayanır(Özden, 2011, s. 49). Kriz öncesinde işletmeler bir takım işaret ve belirtiler alabilir. Buradaki yönetim kabiliyeti bu işaretlerin doğru değerlendirilmesi ve bu doğrultuda gerekli tedbirlerin alınmasına bağlıdır. Örgüt içinde, bu tedbirler doğrultusunda belirlenen doğru öngörüler çerçevesinde hazırlanan doğru planlama ve stratejiler ile kriz geldiğinde dahi en uygun şekilde krizden çıkılması sağlanacaktır. Krize karşı tedbirlerini doğru şekilde ve zamanında oluşturan işletmeler mevcudiyetini sürdürmenin yanında krizden daha güçlenerek çıkabilirler (Tağrafve Arslan, 2003, ss. 152-153).

Kriz yönetimi sürecinde çalışmamızın örgütsel çeviklik başlığı altında ele aldığımız örgütsel çeviklik boyutlarının sağlıklı işletilmesi işletmeye krizle mücadelede önemli katkı sağlayacaktır. Daha önce de ifade edildiği gibi krizler birdenbire gelen değil önceden belirtilerini göstererek ortaya çıkan durumlardır. Bu belirtilerin zamanında algılanması ve ortaya çıkan değişime karşı tedbirlerin geliştirilmesi örgütsel çeviklik yeteneklerinden esneklik, hız ve cevap boyutlarıyla mümkündür. Kriz ortamında esnek olmayan, hızlı eylem geliştiremeyen ve gelişmeler karşısında hızlı cevap verme yeteneğine sahip olmayan işletmeler, krizin işaretlerini veren değişim koşullarına uyum sağlamakta zorlanacak ve krizin etkilerinden azami oranda etkilenecektir(Haşit, 1999, s. 78). Diğer taraftan örgütsel çeviklik kavramının bu üç boyutunun etkin şekilde işletilmesinin yanı sıra örgütün hedeflerine erişebilmesi için diğer mevcut potansiyel yeteneklerinin, bir başka deyişle işletme kaynaklarının

etkin şekilde kullanılması yeteneği olan yetkinlik boyutu, kriz ortamında örgütün etkin mücadele unsuru olacaktır.

Esneklik boyutunun çevresel değişikliklere uyumda taşıdığı önem nedeniyle, kriz yönetiminde örgüt adına büyük etkisi bulunmaktadır. Belirsizliğin hakim olduğu çevresel ortamlarda esnek örgütler mevcut ortama uyum sağlamaya daha yatkın olabilirler. Örneğin örgütlerde, resmi yetkiler yerine uzmanlığın önem teşkil ettiği, örgüt dışı ilişkilerde birden çok kişinin rol alabildiği, belirlenen örgüt stratejilerini uygulamada farklı yöntem ve metotlar belirlenerek esnek davranış modellerinin ortaya koyulabildiği bir örgüt yapısı oluşturulduğu ve benimsendiği takdirde kriz yönetiminde ciddi kazanım elde edilmiş olacaktır. Örgüt çalışanlarının rutin işlerinin dışındaki işlerin yürütülmesinde oluşturulan ve devamlı olmayan çeşitli çalışma grupları esnek örgüt yapısı için önemli bir uygulama olabilir. Bu yöntem yeni ve farklı yüzlerle yeni bir çalışma ortamı sunma yoluyla örgüt içinde motivasyonu artırırken gerilimi de azaltan bir uygulama olabilmektedir. Bir başka esnek örgüt uygulaması belli bir konu çerçevesinde oluşturulan yine geçici çalışma grupları olabilir. Çözülmesi gereken ve ortaya konan bir problem veya kriz, bu grubun oluşturulma sebebi olabilir. Farklı birimlerden etkin kişiler veya birim yöneticileri ile, belirlenen bir konu üzerinde fikirlerin tartışıldığı, çözümlerin ortaya konduğu sağlıklı ve bağımsız bir oluşum olabilirler. Yine örgüt içinde esnekliği sağlamak ve kriz ortamında etkin bir yönetim ortaya koymak için uygulanabilecek yöntemlerden biri birimler arasında çapraz ve yatay düzlemde kurulabilecek devamlı veya geçici çalışma grupları olabilir. Burada kısıtlı zamanda tamamlanması gereken belirlenmiş faaliyetlerde örgüt kaynaklarının verimli kullanımı adına uzmanlığın ön planda tutularak birimlerin çeşitli kademelerindeki çalışanlarının bir arada görev yapması sağlanır (Dinçer, 1998, s. 405).

Çevik örgütlerin sahip olduğu cevap verme yeteneği kriz yönetiminde örgüt çalışanlarının ortaya koyduğu performans ile yakından ilgilidir. Kriz ortamının getirdiği gerilim, kuşkusuz çalışanlar üzerinde de bu doğrultuda bir etki yaratacaktır. Bu etkiler, çalışanlar üzerinden örgüt adına olumlu çıktılara yol açabildiği gibi olumsuz çıktılar da ortaya koyabilmektedir. Olumlu olarak sayılabilecek olan çıktılar,

kriz ortamının yarattığı gerilim ile çalışanlarda, motivasyon artışı, belirlenen örgüt stratejilerinin daha çok sahiplenilmesi ve çözüm yönünde yoğun konsantrasyon şeklinde ortaya çıkabilirken olumsuz çıktılar kriz ortamının getirdiği rahavet ve işleri ve ortaya çıkan sorunları erteleme tutumu şeklinde gelişebilmektedir. Bu nedenle kriz ortamı öncesinde çalışanların bu yönde geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Diğer yönden yönetimin ortaya koyduğu başarılı süreç yönetimi ve kriz öncesi gerekli rolleri belirlemiş olması kriz ortamında ortaya çıkacak gerilimi ve buna bağlı olarak yönetimin merkezileşmesi durumunu ortadan kaldırır. Gerekli bu ortamların sağlanması için de yine kriz ortaya çıkmadan gelen sinyalleri doğru algılama, doğru değerlendirme ve doğru engelleme faaliyetleri yürütüyor olmak gerekmektedir (Dinçer, 1998, s. 402).

Kriz yönetiminde örgütsel çeviklik boyutlarından hız yeteneği yine kriz öncesinde ve krizin ortaya çıktığı sürecin yönetiminde örgüt için büyük önem taşımaktadır. Kriz yönetiminde temel sayılabilecek hedef, krizlerin önceden tahmin edilerek krizin önlenmesi yolunda tedbir geliştirilmesi ve çözüm üretilmesine dayanmaktayken en önemlisi de bunların tümünü en hızlı şekilde yapıyor olmaktır (Karaköse, 2007, s. 7). Krizin, tanımlarında da öne çıkan ani ve beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması özelliği yanında yine doğru ve zamanında yapılan hamlelerle fırsata dönüştürebilme imkanı tanınması hızın kriz sürecini yönetmede taşıdığı önemi ortaya koymaktadır (Akdağ, 2005, s. 3).

Örgütsel çeviklik boyutlarından yetkinlik boyutunun önemi, yer verdiğimiz diğer çevik örgüt yeteneklerinin kriz yönetimi sürecinde sağladığı işlevselliği göz önünde bulundurduğumuzda, bu yetenekleri etkin şekilde kullanmanın örgüt için sağlayacağı avantaj ile daha net anlaşılacaktır. Yetkinlik yeteneklerinden olan, örgütün hedeflerine erişebilmesi için diğer mevcut potansiyel yeteneklerinin, diğer bir deyişle işletme kaynaklarının etkin ve verimli şekilde çalıştırılması özellikleri örgüte krizin yarattığı ortamda önemli avantajlar sağlayacaktır (Sucu, 2018, s. 144).



Kriz sürecinin etkin yönetiminde, çalışmamızın dijital liderlik başlığı altında yer alan dijital liderlerin sahip olduğu yetenekleri kapsayan dijital liderlik boyutlarının sağladığı katkının önemine değinelim:

Krizlerin, genel olarak beklenmeyen zamanlarda ortaya çıkarak örgüt için tehdit oluşturduğunu ifade etmiştik. Bu aniden ve beklenmeyen zamanda gelişen krizin yarattığı değişim ortamına, dijital liderin değişim ve yenilikçi boyutu sayesinde örgütün adaptasyonu daha hızlı sağlanacaktır. Bu hızlı adaptasyon da örgüte, krizin yarattığı zararların asgariye indirilmesinin yanı sıra değişimin yarattığı fırsatları yakalama imkanını getirecektir. Değişim ve yeniliğe açık dijital liderin kriz stratejisi, kriz sürecinde hızla değişim gösteren rekabet koşullarında ortaya çıkması olası tehditleri öngörerek gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayacaktır. Bu etkin yönetim, kriz sürecinin getirdiği olumsuz ortamdan daha hızlı çıkılmasını ve hızla normale dönülmesinde örgüte büyük kolaylık sağlayacaktır (Karaköse, 2007, ss. 12-13).

Dijital Liderin, planlama, uygulama ve denetim becerilerine sahip olması kriz yönetiminde büyük önem taşıyan kriz planı hazırlanması ve yürütülmesine önemli katkı sağlamaktadır. Bu planlama aşamasında krizin ortaya çıkardığı risklerin ve bu risklerin tehdit oluşturabileceği örgüt birimlerinin ve faaliyetlerinin gözden geçirilerek adeta örgüt krokisinin çıkarılması gerekmektedir. Bu sürecin uygulanmasında elbette kurumu iyi tanıyan örgüt çalışanlarına ihtiyaç duyulacaktır. Örgütün iş yapışından müşteri algısına, kurum prestijinden ürünlerin hayat çizgisine, teknolojik altyapısından işgücüne, pazardaki konumundan rekabet gücüne birçok noktada yapılan risk analizi doğrultusunda kriz planlaması hazırlanır ve yazılı hale getirilir. Bu planlama doğrultusunda gerekli roller ve sorumluluklar belirlenerek krizin yarattığı panik ortamında olası karışıklığa fırsat vermemek için görev dağıtımı yapılır. Kriz sürecinde, yapılan planlamanın uygulanması ve denetlenmesinin yanı sıra önleyici tedbirler de düşünülerek süreçten hızlı çıkılmasının yolları gözden geçirilmeli ayrıca çalışanların eğitimi üzerine planlama yapılmalı ve yürütülen planların verimliliği üzerine analizler yapılmalıdır(Tuğcu, 2004, s. 18).

Kriz yönetiminde büyük önem taşıyan işletmeye uygun kriz yönetim planı hazırlanmasında çalışanların sürece dahil edilmesi önemli yer teşkil etmektedir. Dijital liderlik boyutlarından astların gelişiminin desteklenmesi ve ilham vermesi kriz sürecine önemli katkı sağlayacaktır. Planlama ve uygulama sürecinde çalışanlara yetki devri yapılması, çalışanların karar sürecine dahil edilmesi, motivasyonlarının sağlanarak ekip çalışmasına özendirilmesi kriz sürecinde etkin yol almayı sağlayacaktır (Karaköse, 2007, s. 8).

Etkili ve gerçekçi bir kriz yönetim planı için birim bazında çalışanlarla bir araya gelerek alınan görüşler ve destekler, yapılan beyin fırtınaları yönetimi potansiyel risklerin ve tehditlerin tespitinde doğru analizlere götürecektir. Bu analizler ışığında hazırlanan gerçekçi planlar da kriz ortaya çıktığında örgütün bu krizden avantajlı şekilde çıkmasına olanak sağlayacaktır (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 156).

Daha önce krizin kaynakları başlıklı konumuzda örgüt içi ve örgüt dışı kaynaklar şeklinde 2 gruba ayırarak verdiğimiz krizin ortaya çıkmasını sağlayan unsurlardan örgüt dışı kaynaklar dışındakiler ağırlıklı olarak işletme yönetim ve karar alıcılarının hatalı karar ve eylemlerine dayanmaktadır. Bu sebeple yönetim kademesinin ürün/hizmet üretim yerinin doğru seçimi, doğru pazar analizi, doğru teknoloji altyapı kurulumu, doğru teknoloji araçlarının kullanımı, uygun beceri ve deneyime sahip iş gören temini sağlanması gibi birçok faaliyet kriz önleyici potansiyel çalışmalardır. Bu faaliyetleri doğru ve zamanında yapmak liderin sahip olduğu dijital liderlik boyutlarından olan kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyet yeteneği ile sağlanabilir. Örgütte krize dönüşme potansiyeli bulunan risklerin öngörülmesi ve bu öngörü doğrultusunda gerekli tedbirlerin alınması ve planlama yapılması bu yetenek ile mümkündür (Tağraf ve Arslan, 2003, s. 159).Çünkü başta de ifade ettiğimiz gibi kriz yönetimi süreci mümkün olduğunca krizden kaçma, kriz gerçekleştiğinde ise en etkin yönetim metoduyla sürecin yürütülmesine dayanır.

Dijital liderin sahip olması gereken yeteneklerden olan birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması boyutu, kriz sürecinde örgütte hakim olan bunalımlı durumlarda ortaya çıkan kaos ortamından çıkış imkanı sağlar. Kaos ortamlarında örgüt içinde otoritenin de zayıflamasının sonucu olarak kontrolün kaybedilmesi ve her

kafadan bir ses yükselmesi gibi durumlar yaşanabilir. Bu ortam kontrol altına alınmazsa süreci daha da çıkmaza sokabilir. Bu gibi ortamlarda birçok konuda bilgi sahibi ve hakimiyeti olan, otoritesi örgüt içinde çoğunluk tarafından kabul edilen bir lidere yoğun şekilde ihtiyaç duyulur. Bu yetkinliğe sahip bir liderin otoriteyi sağlaması kontrolü kaybedilen işlerin kısa sürede yoluna girmesine önemli katkı sağlayacaktır(Karaköse, 2007, s. 9).

Kriz yönetimi, daha önce ifade ettiğimiz gibi kriz ortaya çıkmadan önce algılanan birtakım işaretler karşısında, belirtileri ortaya çıkmadan alınan önleyici tedbirleri içerir. Alınan bu tedbirler de doğru algılama ve değerlendirmeler neticesinde yönetimin kabiliyetini ortaya koyacaktır. Bu tedbirleri stratejik tahmin, olasılık planlaması, sorun analizi ve senaryo analizi şeklinde sıralayabiliriz. Kısaca değinmek gerekirse(Kash ve Darling, 1998, ss. 182-183):

*Stratejik tahmin*, iş dünyasının ve bu doğrultuda işletmenin geleceğine yönelik, hata oranı asgari düzeyde olan, mümkün olduğunca sürprizleri de öngören gerçekçi tahminlerde bulunmak şeklinde ifade edebiliriz. Bu tahminler için birçok teknik bulunmaktadır.

*Olasılık planlaması*, işletmenin içinde bulunduğu süreçlerin beklenenin dışında gerçekleşmesi durumunda devreye alınacak alternatif planlar olarak tanımlayabiliriz. İşletmenin geçmiş tecrübeleri yanında, daha önce yaşanmış olaylar bu gerçekçi planlarda belirleyici olabilmektedir. İşletmenin kriz anında devreye aldığı B planı olarak tanımlamak mümkündür. İthalat sürecinde kısıntı yaşayan işletmenin, hızla yurt içi tedarikçilere yönelmesi gibi örneklendirilebilir. Bu alternatif planlar krize karşı koymanın yanında krize çözüm üretme ve krizden çıkma imkanı da sağlayabilmektedir.

*Sorun analizi*, çevresel faktörlerin ortaya koyduğu eğilim ve beklentilere karşı işletmenin uyumunu içermektedir. Bu noktada gösterilen gayret ise krizi avantaja çevirmek için bir imkan sağlayabilmektedir. Buna örnek olarak ürün ve hizmetlerin doğa dostu, çevreci ve dönüştürülebilir ürün ve hizmet olmaları yönünde çevrede oluşan beklenti verilebilir. Zamanla zorunluluk ihtiva eden bu sürece işletmenin hızlı adaptasyonu ve geçişini sağlamak avantajları da beraberinde getirecektir.

*Senaryo analizi*, daha çok neden sonuç ilişkilerinde yoğunlaşılmasını içerir. Belirli bir sonuca giden süreçte yapılan tercihlerin, verilen kararların analizini ele alır. Bu tercih ve kararların yol açtığı olumlu veya olumsuz durumlar tetkik edilerek farklı alternatif çözümler üzerinden daha iyi süreç yönetimi üzerinde durulur.

Yer verdiğimiz bu kriz önleyici tedbirlerin belirlenmesi ve örgüt içinde doğru şekilde devreye alınarak uygulanması, dijital liderin alt boyutlarından “planlama, uygulama ve denetim becerilerine sahip olması”, “kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti”, “değişim ve yenilikçi olması”, “birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması” ve “karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi” yetenekleri sayesinde etkin şekilde yürütülebilecektir. Diğer yandan krizle mücadelede kriz ortaya çıkmadan alınan bu tedbirlerde örgütün sahip olduğu örgütsel çeviklik yetenekleri önemli avantajlar sağlayacaktır. Stratejik tahmin yoluyla tedbir oluşturulmasında esneklik ve cevap verme yetenekleri çevresel koşulları gerçekçi ve doğru analiz etmede, olasılık planlaması ve sorun analizi yoluyla tedbir oluşturulmasında esneklik, hız ve cevap verme yetenekleri ortaya çıkan yeni koşullara hızlı adapte olunmasında ve nihayet senaryo analizi yoluyla tedbir oluşturulmasında esneklik ve cevap verme yetenekleri ortaya konan süreç yönetiminin doğru yürütülmesi noktasında örgüte önemli katkılar sağlayacaktır. Yer verdiğimiz her bir tedbir unsuru örgüt için farklı ve yeni uygulamalara kapı aralamaktadır ve bu da örgütün çeviklik boyutlarına sahip olması gereğini ortaya koymaktadır.

### **3.5. Covid-19 Salgınının Ortaya Çıkışı ve Yayılışı**

Soğuk algınlığı ve şiddetli solunum yetmezliği şeklinde seyreden Koronavirüs (CoV) ailesinin, MERS, SARS gibi çok sayıda önemli alt tip hastalıklarının dışında 31 Aralık 2019 tarihinde Hubei (Çin) eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıkarak insanları hasta ettiği ve yayılım gösterdiği yeni tip koronavirüs tespit edilmiştir. Hakkında çok fazla bilgi sahibi olunmadığı için tedavisinde yetersiz kalınan hastalık Dünya Sağlık Örgütü-DSÖ (World Health Organization-WHO) tarafından COVID-19 şeklinde isimlendirilmiştir(Til, 2020, s. 2). Hastalığı, pek çok ülke ve kıtaya hızla yayılım göstermesi ve çok sayıda ölümlere yol açması nedeniyle Örgüt, 11 Mart 2020 tarihinde yaptığı açıklamayla bölgeler ve gruplar üstü, dünyayı saran salgın anlamına gelen pandemik bir hastalık olarak ilan etmiştir. Hastalığın ortaya çıkış nedeni ve kaynağı

hakkında çeşitli iddia ve söylemler yer alsa da kesinliği kanıtlanmış bilimsel herhangi bir noktaya henüz varılamamıştır. DSÖ Genel Direktörü, Covid-19'un pandemi olarak ilanından yalnızca 2 gün sonra yani 13 Mart 2020'de Cenevre'de düzenlediği online basın toplantısıyla Avrupa'nın salgının merkez üssü olduğunu duyurmuştur (DSÖ, 2020).

### **3.6. Covid-19 Salgınının Yarattığı Kriz Ortamı**

Hastalığın kaynağı ve tedavisine yönelik bilinmeyenler bulunsa da bulaşımı hakkında kesin bir bilgiye kavuşulmuştur. Hızlı yayılıma neden olan bu bulaşın damlacık yoluyla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Hasta kişilerin öksürme, hapşırma gibi eylemler yoluyla saçılan damlacıkların başka kişilere çeşitli yollarla teması ve bu temasın ağız, burun veya yüzün herhangi bir bölümüne ulaşması ile bulaşma görülmüştür (Til, 2020, s. 2). Elde edilen bu bilgiler, hastalıkla mücadelede alınacak ilk önlemin kişilerin sosyal hayatında diğer insanlarla aralarına fiziksel mesafe koymaları olduğunu ortaya koymuştur. Taşıyıcısı insan olan bu virüsten korunmak için daha izole, daha kontrollü ve bir miktar özgürlüklerin kısıtlandığı bir yaşam şeklinin benimsenmesinin gerekli olduğu görülmüştür. Bu da insanların gündelik yaşamlarındaki alışkanlıklarından, çalışma hayatındaki düzenlerine, eğitim öğretim usul ve yöntemlerinden ulaşım, turizm, alışveriş gibi birçok alan ve konuda küresel düzeyde farklı düzenlemeleri gündeme getirmiştir. Hiç şüphesiz kısa sürede bu düzenlemelerin ciddi ekonomik olumsuzlukları da beraberinde getirdiği görülmüştür. Yayılımı oldukça hızlı seyreden yol açtığı can kayıpları nedeniyle toplumları paniğe sürükleyen ve yaşamlarını tehdit eden salgın, dünya gündemini büyük düzeyde meşgul ederek ulusal ve uluslararası seviyede alarma geçirmiş, devlet yönetimlerini önemli tedbirler ve birçok alanda yürütülen uygulamalarda değişiklikler yapmaya itmiştir (İ. Arslan ve Karagül, 2020, s. 4).

Türkiye düzleminde değerlendirecek olursak, salgın ile mücadelede Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı, ülke sınırlarında virüs henüz görülmeden ve DSÖ salgını pandemi ilan etmeden önce, 10 Ocak 2020 tarihinde, enfeksiyondan mikrobiyolojiye, virolojiden iç hastalıklarına, yoğun bakımdan göğüs hastalıklarına birçok alandan yetkin ve uzman 31 bilim insanını bir araya getirmiş Sağlık Bakanı Başkanlığında bir Bilim Kurulu oluşturmuştur. Küresel düzeyde virüsün

görülmesinden itibaren elde edilen verileri ve gelişmeleri yakından izleyen Kurul sınırların ötesindeki vatandaşların yurda getirilmesinden, ülke kara ve hava trafiğinin kapatılmasına, tedavide etkin rol üstelenecek merkez hastanelerin belirlenmesinden, karantina uygulamalarına ve sürelerine, eğitim ve konaklama, yeme-içme tesislerinin faaliyetlerinin durdurulmasından, huzurevi, cezaevi gibi ziyarete açık yerlerin ziyaretlerinin geçici olarak engellenmesi gibi birçok tavsiyede bulunarak salgınla mücadele politikasında doğru zamanda doğru adımlar atılmasına ön ayak olmuşlardır. Öte yandan vatandaşların süreç hakkında kulaktan duyma değil doğru bilgi almalarına da katkı sağlamışlardır(*Türkiye'nin koronavirüsle mücadele politikasına "Bilim Kurulu" yön veriyor, 2020*).

Salgının ulaştığı boyut akabinde Bilim Kurulunun tavsiyeleri doğrultusunda birçok tedbir ülke yönetimi tarafından hayata geçirilmiştir. Bunlardan bazıları;

- 12 Mart itibariyle, sömestr döneminin tamamlanmasına 1 hafta kalan ilk ve orta dereceli okulların eğitimine ara verilmesinin(*Okullar tatil edildi! Corona virüsü zirvesi sonrası flaş kararlar, 2020*) ve sonrasında kademeli olarak bu sürenin uzatılarak uzaktan öğretim metoduyla öğretime devam edilmesi kararının yanı sıra yükseköğretim kurumlarındaki derslerin de 2019-2020 eğitim öğretim yılı bahar dönemi itibariyle uzaktan öğretim ile sürdürülmesi(*YÖK Başkanı Saraç, 2020*),
- Birçok yeme-içme, kültür-sanat, eğlence, spor, sosyal faaliyeti yürüten tesis ve işletmelerin faaliyetlerinin 16 Mart 2020 tarihi itibariyle geçici olarak durdurulması (*81 İl Valiliğine Coronavirus Tedbirleri Konulu Ek Bir Genelge Daha Gönderildi, 2020*),
- Spor müsabakalarının seyircisiz oynanması,
- Alışveriş merkezlerinin çalışma saatlerine düzenleme getirilmesi (*AVM'lerde sessizlik, 2020*),
- Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlara esnek ve dönüşümlü çalışma modellerinin uygulanması (*Kamuda uzaktan ve dönüşümlü çalışma imkanı, 2020*),
- Kreş ve bakımevlerinin faaliyetlerinin geçici süreyle durdurulması(*Okullar tatil edildi! Corona virüsü zirvesi sonrası flaş kararlar, 2020*),
- İbadethanelerin toplu ibadatlere kapatılması(*Camiler kapatıldı mı?, 2020*),

- Yurtdışından ülkeye giriş yapanların belirlenen yurtlarda zorunlu karantina uygulaması kapsamının genişletilerek sürdürülmesi (*Mutasyonlu virüs tehlikesi olan ülkelere gelen yolcular KYK yurtlarında ağırlanıyor*, 2020),
- Şehir içi ve şehirlerarası yolcu taşıyan araçlara yolcu taşıma sınırı getirilmesi (*Yolculukta yeni mesafe*, 2020),

şeklinde hayata geçirildi.

Ülkemizin ve dünyanın bir numaralı gündem maddesi haline gelen pandemi karşısında birçok faaliyet ve konuda alınan önlem ve tedbirlere rağmen, salgının ülkede görüldüğü ilk günden itibaren Sağlık Bakanlığının kurumsal web siteleri üzerinden yapılan test sonuçlarına dayanarak günlük olarak paylaştığı hasta ve yaşamını yitiren kişi sayıları yükseliş seyrini sürdürdü. Bu yükseliş trendine bağlı olarak da ilave tedbirlerin gerekliliği gündemdeki yerini korudu.

Yakın geçmişte benzeri olmayan Covid-19 salgını geriye dönük yüz yıl içerisinde ortaya çıkan en büyük çaplı ekonomik durağanlığı tetikleyerek, bireylerin sağlığından refahına büyük zararlar oluşturmuştur. Varlığını yoğun şekilde hissettiğimiz 2020 yılının 2. çeyreğinin başlangıcı olan Nisan ayı itibariyle ekonomik etkileri daha fazla hissedilir hale gelmiştir (Adigüzel, 2020, ss. 217-219).

Bu süreç içerisinde Mart 2020 sonu itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren Vestel, Sarar, Anadolu Isuzu, Oyak Renault, MAN, Honda, Mercedes-Benz, TOFAŞ, Toyota, Ford OTOSAN gibi dev işletmeler üretimlerini geçici olarak durdurma ya da azaltma yoluna gittiler (İşte koronavirüs nedeniyle üretimleri durduran dev firmalar, 2020). Diğer yandan ortaya çıkan kriz ortamında sektörel bazda bazı işletmeler küçülmüş ya da kapanma yoluna gitmiş, bazı sektörler ise yükselişe geçmiştir. Havayolu şirketleri, turizm işletmeleri, fuarcılık işletmeleri, sinema, tiyatro, konser gibi kültür ve eğlence işletmeleri, kafe ve restoran işletmeleri, bankacılık şirketlerini küçülen ya da faaliyetini sonlandıran örgütlere örnek olarak verebiliriz. Öte yandan dezenfektan, hijyen ve temizlik ürünü üreticileri, koruyucu ekipman (tulum, maske, eldiven vb.) üreticileri, ilaç şirketleri ve eczaneler, gıda üreticileri, dijital TV platformları, kargo taşımacılığı gibi işletmeler ise krizde payını büyüten örgüt ve işletmeler olmuştur (*Corona’da hangi sektör kazandı, hangisi kaybetti*, 2020). Kriz

ortamının, mevcut alışkanlıklarda yarattığı değişimlere bağlı olarak bazı işletmeler hizmet şeklinde değişime gitmiştir. Yukarıda ifade ettiğimiz küçülen ya da faaliyetini durduran işletmelerden olan kafe ve restoranlardan hizmet şeklini online sipariş yöntemine adapte ederek ayakta kalmayı başarmış hatta cirosunu büyümüştür. Salgın dönemi öncesinde 3 milyar lira ciro seviyelerinde olan online yemek servisi sektörü, salgının hakim olduğu dönemde bu rakamı 7 milyar düzeyine çıkarmış ve sektörde hakim konumdaki şirketlerden olan yemeksepeti'ne yeni rakipler kazandırmıştır (*Online yemekte büyüme yeni oyuncular getirdi, 2020*). Yine salgın döneminde ortaya çıkan karantina süreçleri ve tüketicilerin evde geçirdikleri sürelerin artmasına bağlı olarak sinema, tiyatro, konser gibi kültür ve eğlence işletmeleri küçülürken dijital TV platformları kullanıcı sayılarına bağlı olarak gelirlerini önemli oranda artırdı. Sadece bir platform baz alındığında önceki yılın aynı dönemine göre yeni 37 milyon yeni abone ve gelirlerinde %20'lerin üzerinde artış olduğu görülmektedir (*Netflix'in abone sayısı 200 milyonu geçti, 2021*).

Gelişmeler üzerine Nisan ayı başlarında Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı koordinasyonunda yürütölen "Ekonomik İstikrar Kalkanı Paketi" Cumhurbaşkanı tarafından açıkladı. Pakette esnaftan işverene, çalışandan emekliye birçok kişiyi kapsayan ekonomik önlemlere yer verildi. Çeşitli vergi ödemelerinin beyanname verme ve ödeme tarihlerinin ötelenmesi, kredi borcu olanların ödemelerinde esneklik tanınmasının yanında kamu bankaları tarafından uygun koşullu destek kredileri sağlanması, ödeme güçlüğü çeken firmaların kredi sicillerinin etkilenmemesi için mücbir sebep mazereti tanımlanması, firmalara istihdam desteği katkısı sağlanması, kamu ve özel sektör çalışanlarında esnek ve uzaktan çalışma modelinin uygulanması, işten çıkarmaları önlemek amacıyla firmalara kısa çalışma ödeneği sağlanması, faaliyetlerini durdurması ya da azaltan işletmelerin çalışanlarına maaş desteği sağlanması, belirlenen sınırın altında aylık alan emeklilerin aylıklarının artırılması ve bu aylıkları kamu bankaları aracılığıyla alan emeklilerden dileyenlerin ödemelerinin evlerinde elden yapılması, tespit edilen hanelere nakdi yardımda bulunulması gibi çeşitli destekler hayata geçirildi(*Ekonomik İstikrar Paketi tüm kesimlere "kalkan" oldu, 2020*).

Bu ekonomik önlem paketleriyle beraber virüsle mücadele için tüm yurtdışı uçuşların tamamen durdurulması, valilik izni dışında şehirlerarası yolculukların



kısıtlandırılması, kamu ve özel sektörde asgari sayıda personelle ve esnek şekilde çalışma düzeni uygulanması, tüm illerin valiliklerinde pandemi kurulları kurularak yürütülen tedbirlerin takip edilerek gerek görüldüğünde ilave tedbirler uygulanması gibi yeni kısıtlamalar da yine ülke genelinde hayata geçirildi(*Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, 'koronavirüs salgını' için yeni önlem paketini açıkladı, 2020*). Pandemi koşulları, ülke vatandaşlarının tüm yaşamsal faaliyetlerinin aksaması ve dahi durması, diğer yönden ortaya çıkardığı ağır etkilerin ve sonuçlarının hafifletilmesinin sorumluluğu yönüyle bakıldığında devlet yönetimlerinin örgütlenmesinin sağlam ve güçlü temellere oturması gereğini öne çıkarmaktadır. Zira salgın sürecinde ortaya konan stratejilerden elde edilen başarı, devletlerin ekonomik olarak sahip oldukları güçten ziyade siyasal yapılarının, organize olmuş bir devlet teşkilat yapısına sahip olmalarının ve olağandışı kriz durumlarına hazırlık kapasitelerinin önemini öne çıkarmıştır (İ. Arslan ve Karagül, 2020, s. 15).

Gelecek dönemlerde Covid-19 pandemisinin, 20. yüzyılda yaşanan Dünya savaşları, 11 Eylül saldırıları, küreselleşme yaklaşımları gibi, öncesi ve sonrasıyla, uluslararası boyutta referans olarak değerlendirilen olaylar şeklinde ele alınacağı rahatlıkla öngörülebilir. Yaşanan pandemi dünyada bireylerin ve devletlerin yaşam koşullarında büyük çaplı değişimler ortaya çıkarmıştır. Bu dinamik değişim sürecinin yürütülmesinde tüm dünyanın olduğu gibi ülkemizde sergilediği yönetim, örgütlenme ve mücadele stratejileri hayatı durdurma noktasına gelen salgının kontrol altına alması ve sona ermesi ardından başarı veya başarısız şeklinde değerlendirilebilecektir. Covid-19 pandemisi küresel ölçekte yarattığı etki itibarıyla ülkeler için ekonomik, siyasi ve sosyal bir kriz olarak görülmelidir. Öngörülmez olması ve hazırlıksız yakalaması tehdit unsurunu daha da artırmaktadır (İ. Arslan ve Karagül, 2020, s. 16). Birçok devletin ülkemizle benzer önlem ve tedbirlere başvurduğu, bu tedbirleri almakta geciken ya da stratejik olarak yanlış, gecikmiş veya eksik kararlarla süreci yürüten devletlerin ise sağlık, ekonomik ve siyasi sistemlerinin çökmesi gibi daha ciddi boyutta tehditlerle karşı karşıya kaldığı görülmüştür(*İngiltere ve İsveç'in "sürü bağışıklığı stratejileri" başarısız oldu, 2021*).

### 3.7. Covid-19 Salgınının Eğitim Sektörüne Etkileri

Dünyayı olduğu gibi ülkemizin de tüm iş sektörleri ve toplumsal yaşantısını etkileyen Covid-19 salgını eğitim sisteminin de tarihte karşı karşıya kaldığı en ciddi sorun olarak ortaya çıkmıştır. Hastalığa yakalanan kişi sayısının ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden itibaren (*Koronavirüs ne zaman başladı?*, 2020) günden güne tırmanışını sürdürmesi üzerine, Sağlık Bakanlığı ve Bilim Kurulu ile yapılan değerlendirmeler sonrası Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), tüm düzeydeki okullarda yüz yüze eğitimi Nisan ayı sonuna kadar öğrenci, veli, öğretmen ve tüm eğitim paydaşlarının sağlığını gözetme gayesiyle durdurdu. Daha sonra bu tarihi kademeli olarak uzattı (Özer ve Suna, 2020, s. 184). Yükseköğretim Kurumlarında ise kamuoyuna yapılan duyuruyla yüz yüze eğitime tüm ülkede 16 Mart 2020 tarihi itibarıyla ara verilmesi kararına varıldığı ifade edildi. Bu süreçte yürütülen bir takım tedbir ve çalışmalara da duyuruda yer verildi. Her yükseköğretim kurumundan salgının seyrinde Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ile sürekli ve doğrudan iletişim tesisi için bir rektör yardımcısı belirlenerek taraflarına bildirilmesi; yaş ve risk durumuna göre idari izin düzenlemelerinin yapılması; tüm yurtdışı çıkışlarının iptal edilmesi; uzaktan eğitim ile ilgili üniversitelerden talep ve tekliflerin iletilmesi istendi (*YÖK Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirme Notu-1*, 2020).

MEB uzaktan eğitim sürecinin 23 Mart 2020 tarihi itibarıyla Bakanlığın dijital eğitim platformu olan Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve Türkiye Radyo Televizyon Kurumu iş birliğinde başlayacağı açıklamasını yapmıştır. Bunun için gerekli altyapı çalışmalarının önceden beri sürdürüldüğü ve salgınla beraber daha da güçlendirilmesi yönünde gerekli adımların atıldığı bunun yanında uzaktan eğitim sürecinin salt televizyon üzerinden değil internet üzerinden yürütülen dersler ile de destekleneceği ifade edilmiştir (*Bakan Selçuk, 23 Mart'ta Başlayacak Uzaktan Eğitime İlişkin Detayları Anlattı*, 2020).

YÖK yüz yüze eğitime verilen ara kararının hemen ardından Üniversitelerden alanında uzman öğretim üyeleri ile oluşturduğu “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm Komisyonu” uhdesinde uzaktan eğitime geçiş için yol haritasını hazırlamıştır. Yol haritasının temel amacının eğitim sürecinin herhangi bir kesintiye uğramaması olduğu ifade edilmiş ve 5 temel başlık ile konu çerçevelendirilmiştir. Mevzuat, Altyapı, İnsan

kaynakları, İçerik, Uygulama şeklinde başlıklandırılan alanlarda çalışmalar yürütülmüştür. Mevzuat başlığında, uzaktan öğretim süreci usul ve esaslarının yeniden yapılandırılma çalışması yürütülmüştür. Altyapı başlığında üniversitelerden gelen geri dönüşler üzerine yapılan çalışmalarda 123 üniversitenin UZEM'inin (Uzaktan Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezi) faal olduğu, olmayan üniversitelerin YÖK ve diğer yükseköğretim kurumlarının desteğiyle gerekli ihtiyaçlarının giderilerek aktif hale getirilmesi amaçlanmıştır. İnsan Kaynakları başlığında üniversitelerin tüm akademisyenlerinin derslerini dijital ortamlarda uzaktan şekilde yapması için merkezleri aracılığıyla gerekli eğitimlerinin verilmesi ve sürece hazır hale getirilmesi planlanmıştır. İçerik başlığında tüm üniversiteler tarafından hazırlanan öğrenme kaynaklarının uzaktan öğretim uygulamalarında kullanılmak üzere erişime açık hale getirilmesi planlanmış ve bu kapsamda uzun süredir uzaktan öğretim süreci yürüten İstanbul Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi'nin ders havuzlarında yer alan ders dokümanları erişime açılmıştır. Nihayet uygulama başlığında ise üniversitelere derslerin senkron (eş zamanlı) veya asenkron (eş zamanlı olmaksızın) yürütülmesi yönünde bilgi verilmiştir. Ancak başlangıç aşamasında öğrenci-akademisyen etkileşimi olmayan asenkron yöntemin tercih edileceği öngörülmüş olsa da zamanla senkron yönteme geçilmesi yönünde tavsiyede bulunulmuştur. Ölçme ve değerlendirme aracı olan imtihanların da yine uzaktan öğretim metoduyla olmak koşuluyla üniversitelerin belirleyecekleri kendi yöntemlerine bırakılmıştır. YÖK tüm bu çalışmalar, faaliyetler ve tavsiyeler beraberinde 23 Mart 2020 tarihinde eğitime kalındığı yerden devam edileceğini bildirmiştir (*YÖK Üniversitelerde Uygulanacak Uzaktan Eğitime İlişkin Açıklama*, 2020).

YÖK 3 Mayıs 2020 tarihinde yayınladığı değerlendirme raporunda gerçekleşen faaliyetlere ilişkin çeşitli istatistiki bilgileri kamuoyu ile paylaştı. Ülkemizdeki 127 devlet ve 62 vakıf toplam 189 üniversiteden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre tüm üniversitelerin bu süreci büyük gayret ve özveriyle yürüterek uzaktan öğretim sürecine geçişi aksama olmaksızın geçtikleri görülmüştür. Yükseköğretim kurumlarında yüz yüze eğitimlerin durdurulduğu 16 Mart 2020 tarihinden tam 1 hafta sonra 23 Mart 2020 tarihinde 189 Üniversiteden 121'i (%64'ü) uzaktan öğretim ile eğitimlerine kaldığı yerden devam etmiştir. 41 (%21,6'sı) üniversite 2 hafta sonra 30 Mart 2020 tarihinde başlarken, 25 (%13,2'si) üniversite ise

3 hafta sonra 6 Nisan 2020 tarihinde geçiş sürecini tamamlamış ve uzaktan öğretime başlamıştır. Derslerin %22'sinin senkron (eşzamanlı) şekilde yürütüldüğü, bu oranın vakıf üniversitelerinde %53,2 seviyelerinde, devlet üniversitelerinde %29,1 seviyelerinde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Yine bu geçiş sürecinin sorunsuz yürütülmesi için yükseköğretim kurumlarının %97'sinin akademisyenlerine teknik destek sağladıkları ve %79'unun ise online eğitimler ile destekledikleri görülmüştür. Bunun yanında %39 üniversitenin ise akademisyenlerine pedagojik destek imkanı sunduğu görülmüştür(*YÖK'ten Üniversitelerdeki Uzaktan Eğitime Yönelik Değerlendirme*, 2020).

Eğitim kurumlarında salgın öncesinde mevcut altyapılarının büyük ölçüde hazır olması, olmayanların ise kısa sürede hazır hale getirmesi ile uzaktan öğretim sürecine aksama olmaksızın geçiş yapıldığı görülmüştür. Pandemi süreci sonrasında eğitim öğretim kurumlarının misyon ve vizyonlarını ayrıca stratejik hedeflerini yeniden gözden geçirecekleri öngörülebilir. Yaşanan pandemi koşulları birçok konuda olduğu gibi eğitim alanında da çeşitli kavramları hayatımıza sokmuştur. Bunlardan birini “mekansızlaşma” olarak ifade edebiliriz. Salgın öncesi iş ve eğitim hayatımız belirli bir mekana bağlı olarak yürütülürken salgın sürecinde yaşananlar mekansız bir şekilde eğitim sürecinin yürütüldüğünü göstermiştir. Bu durum eğitim öğretim planlamalarında süreçlerin salt yüz yüze değil karma dediğimiz hem yüz yüze hem uzaktan yöntemleriyle de yürütülebileceğini ortaya koymaktadır (Dikmenve Bahçeci, 2020, s. 94).

### **3.8. Yeni Eğitim Döneminde Dijital Liderliğin Önemi**

Salgının, dünyada görüldüğü ilk günden itibaren birçok alanda etkileri görülmüş, bu etkiyi en çok hisseden sektörlerden olan eğitim sektörü ise iç ve dış paydaşlarıyla bağıntılı olarak ekonomik, sosyal, kültürel birçok alanda ciddi yıkıcı bir etki yaratmıştır. Eğitim sektörünün öğrenci ve akademisyen sirkülasyonu ile yoğun trafiğe sahip yapıları olan yükseköğretim kurumları salgının yayılımında büyük risk teşkil etmekteydi. Yurtiçine ve yurtdışına yapılan öğrenci, akademik ve idari personel değişim programlarının; yurtiçi ve yurtdışında gerçekleşen sempozyum, seminer, konferans, panel gibi akademik faaliyetlerin yanı sıra kuşkusuz öğrencisinden

yükseköğretim kurumu çalışanlarına şehir içi ve şehirler arasında oluşan ulaşım hareketliliği de küçümsenemeyecek boyuttadır. Bu gerekçelerle söz konusu etkinin nispeten azaltılmasına yönelik olarak eğitim kurumları imkanları doğrultusunda online eğitim ortamına taşınmışlar ya da taşınmaya çalışmışlardır(Erkut, 2020, ss. 125-126).

YÖK tarafından üniversitelerden alınan dönüşler doğrultusunda yapılan açıklamada devlet ve vakıf olmak üzere 123 üniversitenin aktif ve işler vaziyette bir UZEM (Uzaktan Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezi) olduğuna yer verilmiştir (*YÖK Üniversitelerde Uygulanacak Uzaktan Eğitime İlişkin Açıklama*, 2020). Nitekim bu merkezlerin üniversiteler tarafından önceden kurulmuş ve işletiliyor olması YÖK'ün önceden beri müfredat derslerinin kısmi olarak uzaktan öğretim ile yürütülmesine olanak tanınmasına dayanmaktadır. Buna rağmen söz konusu kriz sürecinde uzaktan öğretim sürecine entegrasyonda geciken, yetersiz kalan, aksamalar ortaya koyan üniversiteler için bir yönetim ve öngörü zafiyetinden bahsedilebilir. Yine bu süreçte akademisyen kadrosunun konu hakkında eğitilmiş ve hazırlıklı oluşu, kurumun dijital liderlik düzeyine ilişkin ipuçları elde etme olanağı sağlar(Karadağ ve Yucel, 2020, s. 182).

Salgının yayılımı akabinde uzaktan öğretim ile eğitime başlanan yükseköğretim kurumlarındaki geçiş sürecine ilişkin değerlendirme verilerini paylaşan YÖK, 189 üniversiteden 121'inin (%64) eğitime ara verilmesinden 1 hafta, 41'inin (%21,6) 2 hafta, 25'inin (%13,2) ise 3 hafta sonrasında eğitime kaldığı yerden devam ettiğini duyurmuştur (*YÖK'ten Üniversitelerdeki Uzaktan Eğitime Yönelik Değerlendirme*, 2020). Bu veriler YÖK'e üniversite rektörlükleri tarafından iletilen bilgiler çerçevesinde uzaktan öğretim sürecine hızlı geçiş yapıldığını ifade etmektedir. Ancak aynı tarihlerde, bir yükseköğretim kurumunda kayıtlı yaklaşık 18bin öğrenciyle yapılan memnuniyet anketinde ortaya çıkan sonuç daha farklı bir tablo ortaya koymaktadır. Bu ankette öğrencilerin %64'ü üniversitelerinin uzaktan eğitim sürecine dair hazırlıklarından memnuniyetsizliğini dile getirirken, uzaktan öğretim altyapısına önem veren ve salgın öncesinde etkin şekilde kullanan kurumlardaki memnuniyet seviyesinin diğerlerine göre yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Karadağ ve Yucel, 2020, s. 186).

Salgınla beraber geldiğimiz noktada özellikle yükseköğretim kurumlarında süreçlerin eskisi gibi devam etmeyeceği öngörülmektedir. Diğer yandan salgın tamamen sona erse bile virüs mutasyonu sonucu yeni fazlarla karşı karşıya kalınması mümkün görünmektedir. Bu da salgın sürecinde yükseköğretim kurumlarında yürütülen sistem ve uygulamaların geçici olmadığını ortaya koymaktadır. İlave olarak sosyal mesafe çerçevesinde geliştirilen yeni uygulamalar da devreye alınacaktır (Erkut, 2020, s. 7). Buna örnek olarak YÖK tarafından 4-7 Ağustos 2020 tarihlerinde organize edilen “YÖK Sanal Fuarı 2020” faaliyetini gösterebiliriz. Üniversite tercihini yapacak aday öğrenciler için üniversitelere, programlarını ve kendilerini çevrimiçi olarak tanıtmalarına imkan sağlayan fuarda, canlı tanıtım etkinliklerinden, sesli-görüntülü görüşme imkanlarına birçok tanıtım faaliyetine olanak sağlanmıştır (YÖK Sanal Fuarı 2020 Başladı, 2020).

Salgın sürecinin ardından öngörüldüğü şekilde tüm eğitim süreçlerinde dijital platformların etkin şekilde kullanılmaya devam edilecek olması kurum çalışanlarının, öğretim kadrosunun, öğrencilerin dijital okuryazarlık düzeylerinin iyileştirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu platformların verimli, etkin ve işlevsel kullanımı süreçlerin aktif olarak yürütülmesinde kritik önemdedir. Bu sebeple geçmişten bugüne eğitimcilerde uygulanmakta olan mesleki ve pedagojik gelişim eğitim programlarında, hizmet içi eğitim programlarında, hizmet öncesi eğitim ve oryantasyon programlarında mutlak surette dijital beceri ve yeteneklerin gelişimine de ağırlık verilmesi gerekmektedir (Özer ve Suna, 2020, s. 186). Covid salgını sonrası için yapılan değerlendirmelerde elde edilen sonuçlar dijital platformların gerektiğinde yüz yüze eğitimlerin yerine, eğitim süreçlerinin tamamında ise hibrit denilen yöntemle yüz yüze eğitimlerin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak katkısını sürdüreceğini göstermektedir. Diğer yandan toplantı, etkinlik gibi çeşitli faaliyetlerde kişisel ve iş yoğunluğu değişkenleri nedeniyle bireylerin bir araya gelmesinde güçlük çekilen durumlarında önemli bir kullanım aracı olarak kurumlara hizmet edeceği anlaşılmaktadır. Beklenmedik şekilde ortaya çıkan ve etkileri süren, aynı zamanda nasıl seyir göstereceği belirsiz bu süreçte öğretimin devamlılığı sağlanırken beraberinde yeni gelişmelere de entegre olunması ve yaşanan bu hızlı değişim ortamının yarattığı zorluklarının fırsata çevrilmesi gereği olarak ortaya çıkan bu

durmaksızın devam eden yolculukta dijital liderlerin örgütlere sağlayacağı katkı ve üstlendikleri rol büyük önem kazanmaktadır(Keleş vd., 2020, s. 168).

YÖK'ün 13 Mart 2020 tarihli duyurusunda yer verdiği yükseköğretim kurumlarından ivedi şekilde koronavirüs ile ilgili süreçleri yürütecek bir rektör yardımcısı belirleyerek Kurul ile paylaşılması talebi, yükseköğretim kurumları ile sürekli ve doğrudan bir ilişki tesis edilmesini amaçlamaktaydı(YÖK *Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirme Notu-1*, 2020). Bu durum YÖK'ün, kurumların başta uzaktan öğretim sürecine geçişini ve genel anlamda süreci yürütecek, koordine edecek bir dijital lider tanımlaması olarak ifade edilebilir. Zira salgın sürecinin genelinde ve belirsiz şekilde devam eden aynı sürecin devamında bu liderlere büyük iş düşmektedir. Salgının seyri ne olursa olsun mevcut işgücünün dijital okur yazarlık ve teknolojik gelişmeleri yakalayacak yönünü geliştirecek eğitimler planlamak, benzer kriz durumlarıyla karşı karşıya kalınması durumunda alınabilecek tedbir planları hazırlamak, örgüt içinde gerekli olan dijital altyapının hazır hale getirilmesi yönünde çalışmalar yürütmek, süreçleri yakından takip ederek değerlendirmelerde bulunmak ve muhtelif aksamaları önleyici faaliyetler geliştirmek, süreç içerisinde çalışanlarda motivasyon kaybı ve gevşeme gibi zafiyetler ortaya çıktığında gerekli müdahalelerde bulunmak, salgın süreçlerinin belirsizliği ve öngörülmezliği nedeniyle zaman zaman çalışanlarda ortaya çıkabilen bıkkınlık ve tükenmişlik durumlarına karşın sosyal ve duygusal destek planlamaları hazırlamak gibi bir çok faaliyetle dijital liderler söz konusu ortamı sağlıklı bir şekilde yürütecektir. Pandemi gibi ne zaman ortaya çıkacağı, nasıl seyir göstereceği ve uzun vadede nasıl etkiler yaratacağı bilinmeyen kriz dönemlerinde faaliyetlerin durması, özellikle de eğitim gibi hayati bir faaliyetin sekteye uğrayarak belirli bir dönemin boş geçirilecek olması düşünülemez (Balci, 2020, s. 82). Dijitalleşen yeni dünyada kullanımda olan ve de sürekli gelişen yeni sistemlerin işletmelere entegre edilmesi, örgüt çalışanlarının bu dönüşüme adapte edilmesi ve bu yönde geliştirilmesi büyük hayati önemdedir (Telli ve Aydın, 2021, s. 136).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ**

#### **4.1. Araştırmanın Konusu ve Kapsamı**

Bu çalışmanın konusu kriz döneminde örgütsel çevikliği bağımlı değişken olarak, bu bağımlı değişkeni etkileyen dijital liderliğin rolünü ortaya koymaktır. Söz konusu rolü ortaya koymak üzere bir yükseköğretim kurumu yöneticilerinden elde edilen veriler analiz edilecek ve değerlendirilecektir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında oluşan yeni beklenti ve taleplere yanıt verebilecek örgütsel çeviklik yeteneklerini edinmekte ve kullanmakta dijital liderliğin rolünü ve önemini ortaya çıkarmak, yöneticiler için önerilerde bulunmaktır.

#### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Kısa süre içerisinde ortaya çıkan ve aynı hızla etkisi altına alan bu küresel salgında tüm işletmeler benzer bir problemin ortasında kendilerini bulmuştur. Bu belirsizliklerle dolu krizden çıkışın yollarını arayan örgütlerden olan yükseköğretim kurumları da bu süreçte en çok etkilenen kurumlar arasında yerini almıştır.

Bu süreçte büyük önem kazanan örgütsel çeviklik ve dijital liderlik kavramları literatürde ayrı ayrı ele alınmıştır. Ancak aşağıdaki tablolarda görüleceği gibi sınırlı sayıda olan bu çalışmaların hiçbirinde kavramlar birbiriyle ilişkilendirilerek ele alınmamıştır.



**Tablo 1 Dünyada dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar**

Yazar	Yıl	Konu
Erhan vd.	2022	Geleneksel liderlikten dijital liderliğe: liderliğin dijitalleşmesini ve yenilikçi iş davranışını keşfetmek
AlAjmi	2022	Kuveyt'teki Covid-19 salgını sırasında dijital liderliğin öğretmenlerin teknoloji entegrasyonu üzerindeki etkisi
Hamzah vd.	2021	Malezya'daki Covid-19 pandemisi sırasında müdürlerin dijital liderliğinin öğretmenlerin dijital öğretimi üzerindeki etkileri
Cahyadi&Magda	2021	G20 ülkelerinin ekonomilerinde dijital liderlik: ikincil bir araştırma
Fatima vd.	2021	Dijital liderliğin açık inovasyon üzerindeki etkisi: düzenleyici bir seri aracılık modeli
Lim&Teoh	2021	Dijital liderliğin özel yüksek öğrenim kurumlarının performansı üzerindeki etkisini tahmin etmek: Malezya kanıtları
Salamzadeh vd.	2021	İmalat endüstrisinde dijital liderlik ve organizasyonel yetenekler: Malezya bağlamında bir araştırma
Dijkstra	2020	Dijital Liderlik ve Firma Performansı: Bir Meta-Analiz
Agustina vd.	2020	Dijital liderliğinin güven, öz yeterlilik ve işe bağlılığa aracılık ettiği öğretmenlerin yansıtıcı uygulamaları üzerindeki etkisi
Sasmoko vd.	2019	Dijital liderliğin pazar yönelimine dayalı yenilik kabiliyetini geliştirme üzerindeki etkisi
Mihardjo vd.	2019	Dijital liderliğin dinamik yeteneğe dayalı inovasyon yönetimi üzerindeki etkisi
Sultan&Suhail	2019	Dijital liderliğin önemli faktörlerinin oyunlaştırma pazarlama stratejisine etkisi
Zeike vd.	2019	Dijital liderlik becerileri ve psikolojik iyi oluşla ilişkisi
Mihardjo vd.	2019	Endüstri 4.0'da iş modeli inovasyonu ve müşteri deneyimi odaklılık geliştirmede dijital liderlik rolü
Wasono vd.	2018	İş modeli inovasyonu ve müşteri deneyimi odaklılığında dijital liderliğin rolü

Tablo 1’de görüleceği gibi dijital liderlik ile ilgili dünya genelinde yapılan çalışmalara bakıldığında 2018 yılından günümüze çeşitli kapsamlarda kavramın ele alındığı görülmektedir. Ancak bu çalışmalar arasında örgütsel çeviklik bağlamında ve eğitim sektörü üzerinde yapılmış örneklerin olmadığı göze çarpmaktadır.

**Tablo 2 Türkiye’de dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar**

Yazar	Yıl	Konu
Çelik Şahin vd.	2020	Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi
Özmen vd.	2020	Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış
Artüz	2020	Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi
İrge	2018	Dijital liderlik kavramının öğrenen örgüt ilişkisi çerçevesinde bireysel performanslara etkisi

Tablo 2’de görüleceği gibi dijital liderlik üzerine Türkiye’de yapılan çalışmalara bakıldığında yayın tarihlerinin son yıllarda yoğunlaştığı ancak çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda da yine örgütsel çeviklik bağlamında yapılmış çalışma olmadığı göze çarpmaktadır.

**Tablo 3 Dünyada Örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar**

Yazar	Yıl	Konu
Akkaya&Tabak	2020	Örgütsel çeviklik ve liderlik arasındaki bağlantı
Jung&Shin	2020	Karmaşık liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi
İbrahim&Rashid	2019	Telekomünikasyon sektöründe örgütsel çevikliğin artırılmasında girişimci liderliğin rolü
Raeisi&Amirnejad	2017	Liderliğin örgütsel çeviklik ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi
Karimi vd.	2016	Dönüşümcü liderlik tarzının İsfahan Teknoloji Üniversitesi’nin örgütsel çeviklik bileşenlerine etkisi
Veiseh vd.	2014	Dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi üzerine bir araştırma
Hosseini vd.	2013	Örgütsel çeviklikte hizmetkar liderliğin rolü

Tablo 3’de gösterildiği gibi dünya genelinde örgütsel çeviklik kavramı üzerine yapılan çalışmaların dijital liderlik kavramına nispetle daha geçmişe dayandığı ve yoğunluğunun son yıllarda arttığı görülmektedir. Bu çalışmalarda kavramın farklı kavramlar bağlamında ele alındığı görülse de dijital liderlik bağlamında ele alınan çalışma olmadığı görülmektedir.

**Tablo 4 Türkiye’de örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar**

Yazar	Yıl	Konu
Özeroğlu	2019	Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama
Akkaya&Tabak	2018	Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması
Doğan ve Baloğlu	2018	Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları
Akkaya	2018	Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Tablo 4’de görüleceği gibi örgütsel çeviklik kavramı üzerine Türkiye’de yapılan çalışmaların son birkaç yılda yoğunlaştığı ve sayılarının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Burada da yine dijital liderlik kavramı bağlamında ele alınmış bir çalışma olmadığı göze çarpmaktadır.

Salgının etkisini göstermesinden itibaren genellikle ilk haftalar içinde eğitime kaldıkları yerden devam eden yükseköğretim kurumlarından biri incelenerek, Covid-19 salgının yaratmış olduğu yeni koşullara uyum sağlama yeteneğinin değerlendirilmesi ve bu performansın sergilenmesinde dijital liderliğin rolü ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

Salgın nedeniyle oluşan kriz ortamına ve gerekli kıldığı yeni eğitim öğretim ihtiyaçlarına gerekli hız, esneklik ve yetkinlikte yanıt verebilmekte yöneticilerin dijital liderlik yetkinliklerinin rolüne ilişkin bir durum (örnek olay) çalışması yapılacak ve

önerilerde bulunulacaktır. Bu çalışma literatüre katkısının yanı sıra, gerekli çevikliği sağlamak ve dijital liderlik yetkinliklerini yöneticilerine kazandırmakta işletmelere yön gösterebilecektir.

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma yükseköğretim düzeyinde İstanbul ilinde faaliyet gösteren, sayıları 44'ü bulan vakıf yükseköğretim kurumları ile sınırlıdır. Çalışma kapsamında ele alınan kurum yaklaşık 600 çalışanla faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu araştırma sonucunda ulaşılan veriler ve sonuçlar bu çalışmaya özgüdür. Zira araştırmada ele alınan örnek olay yakın zamanda gerçekleşen bir kriz durumuna ilişkin olduğundan bu olay üzerinde yapılmış benzer bir çalışma olmadığı da görülmüştür. Araştırmanın gerçekleşmesinde mevcut olan sınırlılıklar zaman ve kaynaktır. Araştırmanın temelini insan unsuru oluşturmasından dolayı sosyal bilimlerdeki araştırmalara mahsus bir takım genel sınırlılıklar (öznel değerlendirmeler gibi) bu araştırma dâhilinde de geçerlidir.

#### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmada ele alınan iki kavram, üzerinde yapılan literatür taramalarının ardından ikisine de birer bölüm ayrılarak ayrıntılı şekilde alt boyutları ile ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise kriz kavramı ele alınmış ve çalışmamızın temeli olan dijital liderlik ve örgütsel çeviklik kavramlarının kriz ortamlarındaki etkileri üzerinde durulmuştur. Nihayet çalışmamızın uygulama kısmında 2020 yılı başlarında ortaya çıkan ve dünyayı olduğu gibi ülkemizi de etkisi altına alan ve birçok alanı olduğu gibi eğitim alanını da yoğun şekilde etkileyen Covid-19 salgınının yarattığı kriz ortamında örgütsel çeviklik yeteneklerini edinmek ve kullanmakta dijital liderliğin etkilerini değerlendirebilmek için bir yükseköğretim kurumunda durum çalışması (örnek olay) incelemesi yapılmıştır. Durum çalışması (örnek olay) nitel araştırma yöntemlerinden biridir.

Yaşadığı ortam içinde bireylerin karmaşık dünyasını ve davranışlarını kapsamlı şekilde anlama amacı taşıyan sosyoloji, felsefe, psikoloji, antropoloji gibi birçok disiplin, birey tutum ve davranışlarının belirlenmesi ve anlaşılmasında fen

bilimleri gibi alanlarda geleneksel olarak kullanılan yöntem ve yaklaşımların yetersiz kaldığını savunmaktadır. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan kişilerin görüş, tecrübe ve deneyimlerinin büyük önem kazandığı nitel araştırmalarda birey davranışlarının ancak esnek ve bütünsel bir yaklaşımla ele alınabileceği savunulur (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 37).

Nitel araştırma ele alınan bir konunun derinlemesine anlaşılması ve bireylerin deneyimleri bağlamında incelenmesinde, karmaşık konuların anlaşılmasında ve elde edilen verilerle yeni konuların araştırmaya dahil edilmesi ve bireylerin tutum ve davranışlarının da gözlemlenmesinde elverişli bir yöntemdir (Hennink vd., 2020, s. 9).

Farklı yaklaşımlara sahip nitel araştırmanın yöntemini belirleyen araştırma desenleri vardır. Bunlar kültür analizi, olgubilim, kuram oluşturma, eylem araştırması ve durum çalışması (örnek olay) olarak sıralanabilir. Araştırmacının konu alacağı olgu, durum veya olaya göre belirlenecek olan bu desenlerde sınırlar kesin çizgilerle ayrılmış değil, araştırmacıya esnek çalışabileceği imkanı sağlayabilecek şekildedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 67).

*Kültür analizi* yaklaşımı kişilerin ya da belirlenen bir grubun değerleri, inançları, tutumları gibi kültürel yapısının etkileşimiyle ortaya çıkan davranışlarını anlama, anlamlandırma, açıklama gibi araştırmalarda kullanılabilir. Kültürel yapılar bir kurumun, bir grubun, bir kitlenin, bir toplumun davranışlarını şekillendirebilir, yaşamına ve kararlarına yön verebilir. Bu kültürel yansımaların analizinde kültür analizi deseni uygun bir nitel araştırma yöntemidir (Dedeoğlu, 2002, s. 85).

*Olgubilim* yaklaşımında bir araştırmacı bir olguyu, olayı, yönelimi, kavram veya durumu açıklamaya çalışır ve bu olguyu dışarıdan birinin gözüyle görmeye çalışır. O olguya ilişkin olarak kişilerin deneyimleri, algıları üzerinde durulur. Bilinci yansıtan aktarımlar ile gerçeği anlama stratejisi olduğundan bireylerin bir olguya ilişkin ortaya koyduğu duygusal yansımaları önemlidir. Dışarıdan görülen yüzeysel bir bakış ile, bir karşılaşmanın ötesinde derinlemesine anlama, anlamlandırma ve açıklama için uygun bir nitel araştırma yöntemidir (Tilbe, 2016, s. 103).

*Kuram oluşturma*, yürütülen araştırmada “ne” değil, “nasıl” ve “neden” sorusunu soran bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Sistemli Şekilde yürütülen araştırmalar neticesinde elde edilen ve işlenen verilerden söz konusu bağımsız alan hakkında bir kuram ortaya koymak için kullanılan bir yöntemdir. Belirlenmiş olan bir grup içindeki davranış kalıpları doğrultusunda belirli bir bilgiye erişmede kullanılabilir. Kuram veya kuramlar, yürütülen çalışma sürecince geliştirilir ve verileri toplama ile analiz etme süreçleri arasında sürekli Şekilde karşılıklı etkileşimlerle ortaya konur. Yöntemde amaç, yürütülen araştırma kapsamında kuram keşfetmeye ve üretmeye dayanmaktadır. Araştırmacı bir olgu ya da olay hakkında kendi sosyal ortamında aıklayabilmede bu yöntemi tercih edebilir. Zira bu yöntemde araştırmacı kuram oluşturmada serbesttir. Bu durum da araştırmacıyı bu anlamda güçlü kılar. Sürekli Şekilde karşılaştırmalarla yürütülen araştırmada çalışmanın kavramsal düzeyinin geliştirilmesi sağlanır. Anlam ve yaşantılara odaklanması yönüyle olgubilim yöntemine benzese de, olgubilim yönteminde olgular hakkında kuramlar oluşturma söz konusu olmadığından bu yönüyle belirgin Şekilde ayrışırlar (zsoy ve etinkaya, 2014, s. 155).

*Eylem araştırması* yöntemini diğer yöntemlerden ayıran en temel özelliklerden birisi kuramsal bir bilgi geliştirmenin öncelikleri arasında yer almamasıdır. Eylem araştırması deseninde, araştırmaya esas teşkil eden belli bir ortam içerisinde görülen bir problemin yine aynı ortam içerisinde çözümüne yönelik çalışma söz konusudur. Araştırma genel olarak grup halinde yürütülür ve araştırma grubuna araştırması yapılan problemi bizzat yaşayan kişiler de dahil edilir. Süreç odaklı yöntemde, uzun süre gelişme ve değişimleriyle odaklanılan, ayrıntılı Şekilde izlenen sorun hakkında çözüm alternatifleri ortaya konulur ve değerlendirilir. Uygun bulunan çözümün uygulanması ve bu doğrultuda ortaya çıkan sonuçların alınarak yeniden değerlendirilmesi yine araştırmanın bir parçasıdır. Bu yönüyle süreklilik gösteren bir araştırma faaliyeti olarak öne çıkmaktadır. Araştırma ve uygulama kısmının i içe geçtiği yöntemde araştırma sonuçlarından yeni uygulamalar geliştirilir, yeni uygulamalardan ortaya çıkan sonuçlar yeniden araştırılarak yeni sonuçlar elde edilir. Bu nedenle eylem araştırması yaklaşımında 3 süreç söz konusudur. Bunlar, “katılma”, “yansıtma” ve “geliştirme” Şeklinde ifade edilir (Köklü, 1993, s. 357).

Durum çalışmasının (örnek olay) diğer türlerden farklı yönlerini ele aldığımızda araştırmannın “nasıl” ve “niçin” sorularına odaklanan, çalışmayı yürüten kişinin kontrol edemediği bir durumu, olayı ya da olguyu derinlemesine incelemesini sağlayan bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 289).

Çalışmamız kapsamında nitel araştırma türlerinden durum çalışması (örnek olay) türünün tercih edilmesinin nedeni olarak Yin (1984) tarafından yapılan tanımlamasına yer verelim (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 289):

*“(1) Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi (içeriği) içinde çalışan, (2) olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve (3) birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir.”*

Nitel araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemlerine baktığımızda görüşme, gözlem, doküman inceleme, odak grup görüşmesi, mecazlar yoluyla nitel veri toplama gibi veri toplama yöntemleri olduğu görülmektedir. 1975 yılları sonrası sosyal bilimler alanlarında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini alan görüşme yönteminin örgütlerin kültürel yapılarını, sembolik yönlerini ve çeşitli boyutlarını anlamada araştırmacılara önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Zamanla en yaygın kullanılan veri toplama yöntemi haline gelen görüşmenin bunu kişilere ait deneyim, tutum, görüş, şikayet, duygu, inanç, algı ve gözlemlenemeyeni anlamak gibi birçok bilgiyi elde etmede etkili bir şekilde kullanılmasına borçlu olduğu görülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 129).

Çalışmamıza konu olan olgunun, bireylerin bilinçlerindeki yansımaya dayalı güvenilir verinin elde edilmesiyle daha doğru şekilde anlaşılacak olmasından dolayı bu veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Literatürde görüşmenin, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme şeklinde kullanılan iki türünün olduğu görülür. Yapılandırılmış görüşmede önceden belirlenmiş sorular ve cevapları yer alırken yapılandırılmamış görüşmede açık uçlu sorular yer alır. Bu türlerden ilkinde görüşmeci, katılımcıların verdikleri yanıtlardan elde ettikleri bilgileri kıyaslayarak benzerlikleri ve farklılıkları anlama yoluna gider. Açık uçlu soruların yer aldığı yapılandırılmamış görüşme türünde ise bir keşif amacı vardır. Açık uçlu görüşmede üç farklı yaklaşım söz konusudur. Bunlardan biri araştırmacının gözlemine dayalı

olarak doğal akış içerisinde yürütülen sohbet tarzı görüşmedir. Diğer yaklaşım olan görüşme formu yaklaşımında hazırlanmış birtakım sorular ile süreç yürütülür. Ancak görüşmeci soruların yerini değiştirmekte ya da görüşmenin akışına göre bazı soruları atlamakta veya vazgeçmekte ya da konunun akışına göre yeni sorularla konuyu sohbet tarzı görüşme yaklaşımında olduğu gibi doğal akış içerisinde yürütebilir. Son olarak belirli bir sırada ve her bireye aynı tarzda sorulmak üzere hazırlanan bir dizi soruyla yürütülen standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yaklaşımı gelmektedir. Sorular açık uçlu olmasına rağmen diğer yaklaşımlara nispetle görüşmeci için daha az esnek bir ortam ihtiva eder. Bu aynı zamanda görüşmeci öznelliğini de büyük oranda azaltan bir faktördür. Hazırlanmış olan soruların sistemli bir sıraya göre tüm katılımcılara aynı şekilde sorulmasıyla görüşmeci yargıları ve etkisi en az indirgenir. Bu sayede verilerin analizi ve kıyaslanması da daha kolaydır. Bu görüşme aracını bir başka araştırmacı bir başka araştırmada benzer bir biçimde tekrar kullanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 132). Bu çalışmada standartlaştırılmış açık uçlu sorularla görüşme yöntemi kullanılmıştır.

#### 4.5.1. Örneklem

Günümüz toplumlarında internet kullanımının bu denli yaygınlaşması ve genç yaşlı herkesin günlük hayatının bir parçası olmuşken eğitim ve yükseköğretim kurumlarının da bu dönüşüme kayıtsız kalacağı düşünülemez. Bu çerçevede bilgi, doküman ve kaynakların da hızla dijitalleşmesine tanıklık ediyoruz. Dijital kütüphaneler, e-kitaplar, dijital ansiklopediler, bloglar, forumlar, haber kaynakları bu bilgiye erişimdeki alışkanlıkları da köklü şekilde dönüştürmektedir. Bilgiye erişimin hızlandığı ve kolaylaştığı bu yeni ortam uzun yıllardır sürdürülen eğitim sürecinin uygulanma yöntemlerini de tehdit etmekte, derslik ortamlarında, belirlenmiş zaman dilimlerinde, öğretene merkezli yürütülen eğitim süreçlerinin de dönüşüme zorlandığını göstermektedir. Diğer bir boyutuyla dijitalleşmenin birçok ihtiyaca cevap veren çeşitli yazılımların da hızla artmasıyla arşivlemeden veriyi analiz etmeye, verileri düzenlemeye ve tasnifleye birçok anlamda daha ekonomik, daha kullanışlı ve esnek çözümler üretmesi, diğer yandan eğitim seçeneklerinin çeşitli şekillerde (bakıcı eğitimi, işbaşı eğitimi, aile eğitimi vb.) “beşikten mezara kadar” tüm bireyleri kuşatıcı hale gelmesi dijitalleşmeyi teşvik edici unsurlardan olmuştur



Bu denli önem kazanan dijitalleşme sürecine kayıtsız kalmak işletmeleri bu yeni ortamda yok olma tehdidiyle karşı karşıya getirmektedir. Bu dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesiyle yeni oluşan ortama adapte olmak ve böylece rekabet avantajı elde edebilmek, bilinen liderlik becerilerinden öte yeni bir liderlik kavramı olan dijital liderlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Konuya ilişkin çalışmalarımızın yürütümü esnasında, yapılan literatür taramalarında dijital liderlik ve çalışmamızın diğer kavramı olan örgütsel çeviklik kavramına ilişkin alanda konuyla ilgili yeterli kaynak ve bu konularda yükseköğretim kurumlarında yapılmış bir çalışma olmadığı görülmüştür. Bu da çalışmamızı sosyoloji, felsefe, psikoloji, antropoloji gibi birçok disiplinin kavramsal zeminini ve güçlü kuramsal temellerini oluşturduğu nitel araştırma yöntemini seçme yönünde destekleyici unsur olmuştur. Bu yöntem sayesinde bulunduğu ortama ilişkin bireylerin görüş, gözlem, deneyim aktarımlarıyla bir konunun derinlemesine anlaşılması mümkün olmaktadır.

Kısa süre içerisinde ortaya çıkan ve aynı hızla etkisi altına alan Covid-19 küresel salgınında tüm işletmeler gibi çeşitli problemlerin ortasında kendilerini bulan ve bu belirsizliklerle dolu krizden çıkışın yollarını arayan örgütlerden olan yükseköğretim kurumlarından; Marmara Bölgesinde, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 57 kurum içinden bu süreci iyi yönettiği görülen ve salgının etkisini göstermesinden itibaren genellikle ilk haftalar içinde eğitime kaldığı yerden devam eden çalışan sayısı yaklaşık 600, öğrenci sayısı ise yaklaşık 7.200 dolaylarında bir vakıf yükseköğretim kurumunun ortaya koyduğu performans incelemeye alınmıştır.

Çalışmanın yürütülmesinde süreci başından itibaren en yoğun şekilde yaşayan akademik birimlerin (fakülteler, fakülte bölümleri) yöneticileri görüşmelere dahil edilmiştir. Kriz ortamının ilk çıktığı andan itibaren Sağlık Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından alınan karar, tavsiye ve talepler çerçevesinde iş akışlarına yön veren yükseköğretim kurumunun yöneticilerinin talimatlarına birinci dereceden muhatap olan ve talimatların uygulayıcısı durumunda olan fakülte dekanları, dekan yardımcıları ve bölüm başkanlarının oluşturduğu 10 kişi görüşmeye dahil edilmiş ve konunun derinlemesine incelenmesine yönelik görüşmeler yapılmıştır. Görüşmecilerin demografik yapısı tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5 Görüşmecilerin Demografik Yapısı**

Görüşmeci	Yaş	Pozisyonu	Alanı
Görüşmeci 1	35	Dekan Yardımcısı	Fen Bilimleri
Görüşmeci 2	45	Bölüm Başkanı	Sosyal Bilimler
Görüşmeci 3	42	Dekan Yardımcısı	Sosyal Bilimler
Görüşmeci 4	40	Bölüm Başkanı	Fen Bilimleri
Görüşmeci 5	40	Dekan Yardımcısı	Fen Bilimleri
Görüşmeci 6	33	Bölüm Başkanı	Fen Bilimleri
Görüşmeci 7	34	Bölüm Başkanı	Sosyal Bilimler
Görüşmeci 8	69	Dekan	Fen Bilimleri
Görüşmeci 9	39	Bölüm Başkanı	Fen Bilimleri
Görüşmeci 10	74	Bölüm Başkanı	Fen Bilimleri

Tablo 5’de verildiği gibi görüşmeler, süreç içerisinde aktif rol oynayan akademik yöneticilerden toplam 6 bölüm başkanı, 3 dekan yardımcısı ve 1 dekan ile yürütülmüştür. Bu yöneticilerin öğretim alanlarına bakıldığında ise 7’sinin fen bilimleri, 3’ünün ise sosyal bilimler alanında iştigal ettikleri görülmüştür.

**Tablo 6 Görüşmecilerin Demografik Dağılımı**

Yaş Dağılımı	Kişi Sayısı	Görev Dağılımı	Kişi Sayısı
30-35	3 (%30)	Dekan	1 (%10)
36-40	3 (%30)	Dekan Yardımcısı	3 (%30)
41-45	2 (%20)	Bölüm Başkanı	6 (%60)
46+	2 (%20)		

Tablo 6’da gösterilen görüşmecilerin yaş dağılımına baktığımızda katılımcıların 2’sinin orta yaş üstü diğer 8 görüşmecinin ise orta yaş grubunda olduğu görülmektedir.

#### 4.5.2. Görüşme Formunun Hazırlanması

Çalışmada kullanılan standartlaştırılmış açık uçlu görüşme diğer ifadeyle yarı yapılandırılmış görüşme formunun hazırlanmasında Bülent Akkaya - Akif Tabak

(2018) ve Çelik Şahin vd. (2020) tarafından yapılmış çalışmalar temel alınmıştır. Akkaya ve Tabak (2018), çalışmalarında örgütsel çevikliğin cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik olarak 4 boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların ilgili boyutlara ilişkin üniversite yeteneklerini değerlendirmelerini sağlayacak sorular oluşturulmuştur. Bu yeteneklere dijital liderliğin katkısı konusundaki değerlendirmelerini ortaya çıkarabilmek için Çelik Şahin vd.(2020) tarafından yapılmış çalışmanın dijital liderlik boyutları temel alınmış ve her bir dijital liderlik boyutunun ilgili örgütsel çeviklik yeteneğine katkısı sorulmuştur.

#### **4.5.3. Veri Toplama Süreci**

Literatüre katkısının yanı sıra, gerekli çevikliği sağlamak ve dijital liderlik yetkinliklerini becerilerini yöneticilerine kazandırmakta işletmelere yön gösterebilmesi amacıyla kısa süre içerisinde ortaya çıkan ve aynı hızla etkisi altına alan Covid-19 küresel salgınında tüm işletmeler gibi çeşitli problemlerin ortasında kendilerini bulan ve bu belirsizliklerle dolu krizden çıkışın yollarını arayan örgütlerden olan yükseköğretim kurumlarından, salgının etkisini göstermesinden itibaren genellikle ilk haftalar içinde eğitimlere kaldığı yerden devam eden bir vakıf üniversitesinin farklı akademik birimlerinden 10 farklı yöneticisiyle görüşmeler sağlanmıştır. Önceden belirlenmiş gün ve saatlerde bu kriz sürecini başından itibaren tüm aşamalarıyla bizzat gözlemleyen fakülte dekanı, dekan yardımcısı ve bölüm başkanlarından oluşan görüşmecilerin süreç içerisindeki deneyimleri ve gözlemleri üzerine Zoom üzerinden online olarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan tüm görüşmeler, görüşme esnasında, Zoom uygulamasının sağladığı hizmet sayesinde kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşmeciye kayıt başlamasıyla görüşmelerin yalnızca çalışma kapsamında kullanılmak ve araştırmacıda saklı kalmak koşuluyla kayıt onayı verip vermediği sorulmuş, gerekli onayın alınmasının ardından görüşmeye başlanmıştır. Görüşmeler 12 dakika ile 31 dakika arasında sürmüştür.

Daha sonra her bir görüşme kaydı tekrar izlenerek deşifre edilmiştir. Deşifre işleminden sonra, görüşmelerin deşifre edildiği Word dosyalarına ilave olarak yeni bir Word dosyası açılmış, her bir örgütsel çeviklik alt boyutuna ilişkin yetenek değerlendirmeleri ve bunlara dijital liderlik yetkinliklerinin katkısı için görüşmeci ifadelerinin aşağıdaki metodoloji ile taşınmaları sağlanmıştır.

Görüşmecilere sorulan araştırma soruları (EK-A) her bir örgütsel çeviklik boyutu ekseninde yöneltilmiş, görüşmecinin o yetenek hakkındaki gözlemi sorulmuştur. Görüşmecilerin o boyut hakkında olumlu görüş aktarmaları durumunda, buna sorumlu liderin hangi davranışının nasıl katkı sağladığı sorulmuştur. İzlenimlerini olumsuz yönde aktaran görüşmecilere ise ortaya çıkan bu durumda sorumlu liderin hangi yetkinliklerinin yoksunluğu nasıl etki sağlamıştır yönünde sorular sorulmuştur.

Görüşme esnasında alınan yanıtlar her bir çeviklik boyutu altında olumlu izlenim aktaranlar ve olumsuz izlenim aktaranlar şeklinde gruplandırılmıştır. Gruplandırmanın ardından hangi çeviklik özelliğinin ortaya konmasında veya yoksunluğunda hangi lider davranışlarının etki ettiği analiz edilmiştir.

Elde edilen bu verilerde, çalışma kapsamında ortaya koyulmuş olan dijital liderlik davranışlarına karşılık gelen davranış varsa o dijital liderlik özelliğinin var olmasının veya yoksunluğunun sağladığı etki üzerinde durulmuştur.

Görüşmeciler tarafından ifade edilen ortaya koyulan veya yoksunluğu gözlenen lider davranışlarında, çalışma kapsamında araştırdığımız dijital liderlik yetkinlerine karşılık gelen tutum ve davranışlar yoksa bu defa nelerin sürece etki sağladığı üzerinde durulmuştur.

## 4.6. Araştırma Bulguları

### 4.6.1. Örgütsel Çeviklik (Cevap verme boyutu)

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması (örnek olay) yapılan vakıf üniversitesinin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme yeteneği konusunda 10 görüşmeciden 5'i bu yeteneğin yeterli olmadığını belirtirken 5 görüşmeci yeterli olduğu yönünde düşüncelerini aktarmıştır. Ancak bu noktada Üniversitenin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebildiğini ifade edenlerin aktardıklarında bir husus dikkat çekmektedir. Bu kişiler, üst yönetimin önlem ve müdahalelerinin yanında birim içindeki yaklaşım, üretilen çeşitli çözüm yöntemleri ve ortak akıl toplantıları ile sürece kendi birimlerinin katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Yani burada biz fakülte olarak aslında hızlı bir adım attığımızı düşünüyorum. Burada bazı inisiyatifler çok önemli. Bilgisayarla vs. ve dünyayı takip eden hocaların burada hemen aktif rol aldığını ve dünyada bu yapıyormuş, şu ülke de bunu yapıyormuş, Üniversite şunu yapmış diye hatta daha bununla ilgili Üniversitemizde kararlar alınmadan fakülte içerisinde, bölüm içerisinde önerilerle gelen hocalarımız oldu. .... Yani özellikle teknolojiyi yakından takip eden hocalarımızın önerileri bizim için burada çok faydalı oldu ve şunu da söyleyebilirim. .... Yani aslında bence en önemli mesele çözüm odaklı yaklaşım, yani problemi tespit edip neyi sunmamız lazım, hangi program bunun için en uygun? Yani böyle objektif yaklaşım meseleyi en somut şekilde ifade eden ve ona en kolay çözümü arayış içerisinde giren karakterdeki kişilerin yaklaşımın önemli olduğunu düşünüyorum.” (Görüşmeci 5)*

*“...Ama hani eğitim öğretim tarafında bizim tarafımızda çok fazla böyle aksayan kısımlar olmadı. Ben zaten kendi adıma zaten slaytlar üzerinden çoğunlukla derslere işliyordum. Tahtaya çok fazla yazmıyorum belki matematik hocaları bu konuda daha çok sıkıntı yaşamışlardır belki ama onlar da bir noktada adapte oldular işte grafik tabletlerimizi aldık. Hepimiz kendi imkanlarımızla aldık. Belki burada biraz üniversiteye bir şey söyleyebiliriz ama hani kendi imkanlarımızla aldık. Bunlarla birlikte zaten şu anda da zaten mesela hibrit gidiyoruz. Derste geçen sene ben*

*ofiste anlattım dersi şu anda aynı şekilde sınıf ortamında anlatıyorum.”(Görüşmeci 4)*

Durum çalışması (örnek olay) yapılan Üniversitesinin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme yeteneği konusunda yeterli olduğu görüşünü aktaran görüşmecilerin, boyuta katkı sağlayan dijital liderlik yetkinliklerinden astların gelişimini desteklemesinin, ilham vermesinin ve kullanılan sisteme, bilgisayara ve de örgüte olan hakimiyetinin etkili olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerisi olma, birçok konuda bilgi ve hakimiyetinin olması, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi yetkinliğine ise değinilmemiştir. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Yani bazı hocalarımızın dijital ile arası çok iyi değildi...burada liderin aslında çok hızlı bir şekilde eyleme geçiyor olması hızlı bir şekilde uyumlanabiliyor olması...Üniversitemiz bu konuda hızlı bir şekilde eyleme geçmesinin sebebi de problemi hızlı bir şekilde kabul edebilmesi diye düşünüyorum...Yani burada aslında daha çok kullanıcıların yani öğretim üyesi tarafındaki derin bilgisayar kullanma yeteneği biraz daha süreci şey yapıyor.”(Görüşmeci 6)*

*“Şimdi tabi rektör yardımcımız mesela bizim mühendislik fakültesinden bir arkadaşımız. Bir kere o mühendis birisi. Diğer hocalarımız da yani benim şahsen bizim rektörümüz kendisi çok iyi bir edebiyatçı. Ama ona rağmen ben rektör hocanın bu teknik konularda olan vukufiyetinden çok memnunum. Gerçekten benim beklediğimden çok daha bu konularda bilgi sahibi.”(Görüşmeci 10)*

Üniversitesinin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme yeteneği konusunda yetersiz olduğu görüşünü aktaran görüşmeciler, dijital liderlik yetkinliklerinden değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgi ve hakimiyetinin olması gibi yetkinliklerin kendi yöneticilerinde eksik olması durumunun bu başarısızlıkta etkili olduğunu belirtmişlerdir. Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi yetkinliğinden ise bahsedilmemiştir. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Başlangıçta epey bir bocalama anlama anlamlandırma süreci geçti. Bu süreç biraz uzun sürdü. Yani mekanizma işte birimlere çok fazla hızlıca sirayet edemedi aslında, ama sonradan hızlıca toparlandı öyle söyleyebilirim. Ama başlangıçta epey bir süreci anlayana kadar büyük bir bocalama dönemi geçirdik...aslında sürece çok fazla hakim olmadığını düşünüyorum. Yani süreçle ilgili çok fazla bilgisi olmadığı için ilgili yöneticinin doğal olarak sürece doğru bu planlama yürütme şeyini doğru aktaramadı alt birimlere de bunu söyleyebilirim açıkçası...Daha kolay yapabilirdi evet, hızlıca adapte olabilirdi diye düşünüyorum.”*

**(Görüşmeci 1)**

*“Yani bu salgından sonraki süreçte eğitim öğretim nasıl devam edecek, o karar alma süreci bir altyapı oluşturma o bir zaman aldı...Tabi ki yani şimdi şey yani görünen köy kılavuz istemez derler ya orada bir sorun var bir problem var bu belli yani böyle bir şeyin gelebileceği ve biz aralıktan beri Covid ile yattık kalktık. Covid sürecinde aralıktan marta kadar 3 aylık bir dönem geçti. Burada daha iyi planlama yapılabilirdi evet.”*

**(Görüşmeci 3)**

Üniversitesinin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme yeteneği konusunda yeterli olduğunu, bunda da üst yönetimin önlem ve müdahalelerinin yanında birim içindeki yaklaşım, üretilen çeşitli çözüm yöntemleri ve ortak akıl toplantıları ile sürece kendi birimlerinin katkı sağladığını ifade edenlerin, bu faaliyetlerde ortaya koyulan katılımcı liderlik davranışlarının da sürece olumlu yansıdığı anlaşılmaktadır. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Biz de genelde bir problem olduğunda ortaya konulur ve fikirler alınır yani nasıl çözebiliriz diye. Bu hatta sadece fakülte yönetim kurulu içerisinde değil gerektiğinde tüm bir akademik kurul yapılarak böyle böyle bir meselemiz var. Bunu nasıl çözebiliriz ve şimdi çok sesli bir ortamda çözüm aranması bence burada önemli. Hani bu karar verme yetkisi ve sorumluluğu olan kişinin dayatmacı bir tavırda olmamasının aslında bir sonucu. Bu mesela bir karar verilip böyle yapıyoruz da denilebilirdi. Fakat bu bazı hocalar için zor, bazı hocalar için mümkün olmayan şeylerde çözümler de olabilirdi. Onun için ortak bir beyin fırtınası ve fikir*

*alışverişinden sonra karar veriyoruz genelde. Bu da gerçekten uygulama açısından faydalı oluyor. Yani biraz daha böyle belki karar vermek için birazcık daha zamana ve bir tartışmaya kendi aramızda bir pişirmeye ihtiyacımız oluyor belki.” (Görüşmeci 5)*

#### **4.6.2. Örgütsel Çeviklik (Hız boyutu)**

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması (örnek olay) yapılan yükseköğretim kurumunun eğitim öğretim gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızı konusunda 10 görüşmeciden 6’sı bu yeteneğin yeterli olmadığını belirtirken 4 görüşmeci yeterli olduğu yönünde düşüncelerini aktarmıştır. Üniversitenin eğitim öğretim gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızını yeterli bulan katılımcılar üst yönetimin önlem ve müdahalelerinin yanında birim içindeki yaklaşım, üretilecek çeşitli çözüm yöntemlerine ilişkin dünyayı ve süreci yakından takip eden çalışma arkadaşlarından fikir almaya yönelik katılımcı toplantılar ile karar verilen yöntem ve teknikleri uygulamakta zorluk çeken akademisyenlere destek olma ve ilham verme mekanizmasının oluşturulduğunu ifade etmişlerdir. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Bizde aslında neredeyse akıcı bir geçiş olduğunu söyleyebilirim çünkü dönem içerisinde dediğim gibi böyle bir bakalım nasıl çözeceğiz falan gibi bir arayış içine girme şeyi yoktu problemi yani vaktimiz yoktu. Öyle bir şey için daha doğrusu önceden de zaten dünyada bazı bu yönde hareketler olunca onlara çok hızlı bir şekilde ayak uydurarak aslında dönem içerisinde akan sürece entegre ettiğimizi söyleyebilirim. Yani hani böyle bir duraklama şimdi ne yapalım böyle bir şok şeyi yaşamadık diyebilirim aslında. Yani şunu söyleyeyim 2020 baharı da dahil kayıp bir zamanımız olmadı dersler açısından...Programlara adapte olma işte belki tahtaya çizen hocamızın Zoom üzerinden anlatmaya çalışması gibi zorluklar yaşadık kesinlikle. Hani karar verme konusunda gecikmesek de belki bu programları uygulama konusunda, aşinalık konusunda hatta bazı ilerde şey talepleri de geldi yani bunları sadece dersi yapma değil belirli veritabanlarında bunları kaydetme öğrencilerle bilgileri paylaşma bunun gibi gerçekten bilgisayarı çok kullanmayan hocalar için zorluklar ortaya çıktı. Bununla ilgili asistanlarımız destek vermeye çalıştı ama bu konuda*



*tabi yeni problemler olduğu için teknolojiye ayak uydurmada onları kullanmada ilk dönemde tabiki bir alışma dönemine ihtiyaç duyduğumuzu söyleyebilirim.” (Görüşmeci 5)*

*“Evet süreç aksamadan aktı. Orada bir sıkıntımız pek olmadı. Biz rahatlıkla bu işe adapte olduk. Bir de tabi Mühendislik Fakültesi olarak ben kendim baştan da söylemiştim powerpoint ile vs. zaten bizim bu şekilde dersleri yürüttüğümüzü...Şimdi burada iki tane durum var. Bir tanesi bizim yöneticilerin durumu, bir tanesi de yukarıdan gelen daha yukarıdaki yöneticilerin durumu. Şimdi bizim yöneticiler daha ziyade yukarıdan gelen yöneticilerin yönlendirmesi ile hareket ediyorlar. Dolayısıyla bu arada mesela hemen YÖK'ten acaba bir şey geldi mi, ona göre bir yeni değerlendirme var mı? İlk önce bunlara bakılıyor çünkü onlara muhalif bir hareket yapamayız. Ama YÖK bu devrede benim gördüğüm kadarıyla oldukça flexible davrandı ve mümkün olduğu kadar fazla zorlayıcı kurallar koymadan birimlere bıraktı bu işi. Bizim Fakültemizde de benzer şey yapıldı, Üniversitede de benzer şey yapıldı ve genel çerçeveyi çıkarttılar, ondan sonra bunu birimlere bıraktılar. Bizde Mühendislik Fakültesi olarak bazı şeyleri birim içerisinde değerlendirip, ona göre aksamadan bu işi yürütmeye gayret gösterdik.”(Görüşmeci 10)*

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması (örnek olay) yapılan üniversitenin eğitim öğretim gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızı konusunda yeterli olduğunu belirten görüşmecilerin ifadelerinden, sürece değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgili ve konuya hakim olma, karmaşık zihinsel işlemler yürütebilme gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bir görüşmecinin ise dijital liderlik yetkinliklerine ilave olarak kurum dışından sağlanan, sürece katkı sağlayacak donanımına sahip kişi veya kurumsal desteğin de etkisinin olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Oldukça hızlı diyebilirim. Yani diğer üniversitelerle kıyasladığımızda hatta yurtdışındaki belli başlı üniversitelerle kıyasladığımızda ben hızlı bir şekilde toparlandığımızı düşünüyorum. Online ders yapan insanlar*

*değildik...biz şimdi bütün derslerimizi Zoom üzerinden yapabilecek marifete geldik...Dediğim gibi problemi. Problemlerle ahenk kurma, hani problemi kabul edebilme, probleme doğru tepki verebilme ve doğru şekilde çözüm üretebilme özelliğine bağlıyorum...Bu sürecin başında olan yöneticilerin bilgisayar hakimiyetine çok objektif olarak değerlendirebilecek kapasiteye sahip değilim. Çünkü hiçbirisi bir bilgisayar mühendisi değil, ne bileyim bilgisayarla alakalı okul okumuş değiller diye düşünüyorum. Bunların bilgisayar bilgisinden çok bağımlı olduğunu düşünüyorum bu sürecin. Doğru insanlarla doğru şirketlerle çalışıyor olması bence bir avantaj... Problemlerle ahenk kurma, hani problemi kabul edebilme, probleme doğru tepki verebilme ve doğru şekilde çözüm üretebilme özelliğine bağlıyorum” (Görüşmeci 6)*

*“Yani hani teknik açıdan dediğim gibi UZEM, LMS tarafında evet yani bence gayet hızlı bir şekilde adapte olduğumuzu ya da olduklarını ya da bir sorun karşısında ya tabiki bazen bazı durumlarda teknik sıkıntılardan dolayı...ama hani bunların da yine bir noktada neden olamadığını ya da yapabiliyorlarsa hemen yaptıklarına şahit oldum. Yani ben ne zaman UZEM’e ya da UZEM desteğe mail atsam bana belki gün içinde cevap yazıyorlar yani ve sorunu çözüyorlar.”(Görüşmeci 4)*

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması(örnek olay) yapılan üniversitenin eğitim öğretim gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızı konusunda yetersiz olduğunu belirten görüşmecilerin ifadelerinden, sürece değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgili ve konuya hakim olma gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliğine ise değinilmediği görülmüştür. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Şimdi bu da yine bir önceki soruyla benzer cevap olacak. Başlangıçta mesela derslerin işleyişi ile ilgili nasıl bir sistem kullanacağız, ne yapacağız, bizim önerdiklerimiz vardı, önce onu kullanmadılar, sonra başka bir sistem buldular. Onu tüm Üniversiteye adapte etmek için ya da bölümlere bunu uygun hale getirmek için epey bir çabalandı ama bu biraz*

zaman aldı. Bizim önerdiklerimiz vardı mesela onu kullanmadılar. Ya da ne bileyim en basitinden zoom uygulamasının biz neredeyse bir dönem boyunca lisanslı halini kullanmadık. Bunu daha sonradan aldılar. Biz 40 dakikada bir ilgili section bitiyordu yeniden öğrencilerle başlıyorduk. Bu şeyden değil aslında maddi külfetinden ziyade bunu o anda bence düşünemedikleri ya da onu hemencecik sisteme adapte edip, mesela bunu yapan üniversiteler çok fazla hızlı bir şekilde hangi uygulamaysa direk olarak onun lisanslı halini alıp çok hızlı bir şekilde üniversiteye aktarıp bütün öğrencilerine hocalarına dağıtıp sistemi ayağa kaldırdılar. Bir ders yönetim sistemi oluşturdular. Bizim şu anda kullandığımız gibi, ama bunlar bizde biraz yavaş cereyan etti öyle söyleyeyim.” (Görüşmeci 1)

“Yani karar verildikten sonra yani o dönem içerisinde karar verilen araçların hocalara duyurulması, hocaların eğitim bu konularda eğitilmesi, sürecin takip edilmesi noktasında sıkıntılar oldu. Özellikle takip noktasında sorun yaşandı. Şimdi mesela bazı üniversitelerde şöyle çözüldüğünü gördüm. Yani bu işin pratik şekilde çözüldüğünü gördüm. Bir mentorluk sistemi getirilerek mesela diyelim ki özellikle yaşlı hocaların teknolojiye uzak ya da teknolojiyi başarma noktasında yaşlı veya işte bunu gerçekleştiremeyen hocaların desteklenmesi. İşte özellikle mentorlar tarafından takip edilip desteklenmesi ve problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesi yoluna gidildi. Fakat bizde mentörlük sistemi oluşmadı. Yani biraz belli sadece belli kişiler ve işte uzaktan eğitimden belli kişilere ulaşılması istendi ki bazı hocalar yani onlara ulaşmakta güçlük çektiler. Mail atıldı işte maile çok geç dönüldü falan yani ne bileyim iletişim noktasında, haberleşme noktasında problemler yaşandı. Yani ben o süreçte daha aslında hızlı çözüm üretilebileceğini düşünüyordum ama öyle olmadı. Öyle olmayışında yer örgütsel yapının katmanlarının da etkili olduğunu düşünüyorum. Yani üniversitenin diğer üniversitelerden farklı olarak yani mütevelli işte genel müdürlük, bakanlık şeyinde farklı bir takım yönetim mekanizmaların da oluşu belki bu hızı düşürmüş olabilir veya yani organların karar verme şeyinde uzamalara neden olmuş olabilir bu durum. Yani yukarıdakiler buna ne der, nasıl bir tavır sergilerler gibi bir şey çelişkili durumda. Biz şöyle karar verirsek, acaba yukarıdan bu durumla ilgili şey olur mu? Ya da işte bir program satın alalım en kısa

sürede bunu çözelim diye düşünüp sonradan da yukarıdan destek görmeyip ekonomik tekrar geri adım atmak veya işte hani her şeye yeniden başlamak gibi de olmuş olabilir. Yani dolayısıyla ilk tepkilerin çok başarılı olduğunu düşünmüyorum açıkçası.” (Görüşmeci 2)

“Ya bazen böyle bekliyoruz...yani bekleyelim bir görelim yani yok bir perşembeyi bekleyelim ne olacak, inecek mi, çıkacak mı yani bazen bile bile lades olmamak lazım. Sanki ne bileyim önden de hissetmek lazım. Hani ben denizciyim. Biz havayı okuruz fırtına geliyorsa hani sığınacak liman ararsın. Hani orada beklemezsin ya fırtına bir gelsin ben onu alayım yanıma da arkama. O sizi batırır. Yani ya kayalara çıkararsınız ya batarsınız. Üniversite o hani o fırtınayı hissedene kadar çok zaman geçiyor...Hani tepki bekleyelim bekleyin doğru bir tepki değil...Burada yöneticiler iletişimi daha sağlıklı kurmalılar. Çünkü alt birimlerin ihtiyaçları var ve üst birimlere gidiyor, sirayet ediyor bu ihtiyaçlar. Yöneticilerin bu bir kere hem alt birimleri ile ihtiyaçları var bir de kendilerinden yukarı ile iletişime ihtiyaçları var. Hani ben iletişim eksikliği diye belirtebilirim bunu...mesela KVKK kapsamında bence mevzuata hakim olmaları gerekir. Yani ben mesela herkesten çok mevzuat okumalıyım...Bir de Avrupa standardını bilmek zorundayım çünkü Avrupa'da bir akreditasyon kuruluşuna başvuruyorum...benim mevzuat okuyabilmem önemli bir kriter. Onların da aynı şekilde en azından kişisel verileri koruma da mevzuat bilmeleri gerekiyor. Ya da işte derslerin online yapılabilmesi konusunda hukuki altyapıyı bilmeleri gerekiyor. Teknik detayları da bilmeleri gerekiyor. Bir yerde onlar eksik kalınca olmuyor tabii ki...E tabii zaten personele de bilmiyorum hani her birim kendi eğitimlerini vermiştir ama kurum mesela online ile ilgili ya da Covid-19 ile ilgili herhangi bir oryantasyon yapılmadı. Personel tabii ki güçlük çekmiştir. Personelin de kullandığı platform bile belli değildi. Bazı birimler Meet kullanıyordu, bazı birimler Zoom kullanıyordu. Lisanslar bile yoktu. Yani biz mesela kendi göbeğimizi kendimiz kesmek durumunda kaldık. Hani kurum buradaki reaksiyonu Eylül ayında verdi. O zamana kadar bir yavaşlık vardı, aa ne olacak pandemi bitecek mi, bitiyor mu? Her şeyin çok belirsiz olduğu bir dönem. Hani böyle post apokaliptik distopya romanlar vardı. Her şey kaotiktir. Yani o 4-5 ay öyleydi sanki. O

*yüzden burada personelin yöneticiden gelen zorlukları ve belirsizlikleri olduğu için personelin uyum güçlüğü vardı. Kimin ne zaman çalıştığı belli değildi. Online mı çalıştığı yüz yüze mi çalıştığı belli değildi. Belli hastalıklar kabul ediliyordu, belirli hastalıklar kabul edilmiyordu.”*  
**(Görüşmeci 7)**

#### **4.6.3. Örgütsel Çeviklik (Esneklik boyutu)**

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması (örnek olay) yapılan yükseköğretim kurumunun farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisi konusunda 10 görüşmeciden 6’sı bu yeteneğin yeterli olduğunu belirtirken 4 görüşmeci yeterli olmadığı yönünde düşüncelerini aktarmıştır. Üniversitenin farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisini yeterli bulan görüşmecilerin ifadelerinden, süreç değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması yetkinliğine ise değinilmemiştir. İzlenimlerini yeterli olduğu yönünde aktaran görüşmecilerden 2’si birim içindeki yaklaşım, üretilen çeşitli çözüm yöntemleri ve ortak akıl toplantıları ile sürece kendi birimlerinin katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca bir görüşmeci, salgının yarattığı güçlük döneminde öğretim faaliyetlerinin çevrimiçi olarak yürütülmesinin ortaya çıkmasıyla, normal şartlarda yurtdışı veya şehir dışında bulunan ya da iş yoğunlukları nedeniyle yararlanılamayan alanında uzman akademisyenlerden, çevrimiçi yöntemle ders, sempozyum gibi çeşitli faaliyetlerde yararlandığı bunun yanında yine çeşitli faaliyetlerin çevrimiçi yöntemlerle daha yapılabilir hale gelmesi sayesinde sürecin olumlu yönde değerlendirildiğini ifade etmiştir. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Üniversite bazında böyle genele yayılan bir şey çok fazla olduğunu çok düşünmüyorum. Ama biz kendi bölüm içinde zaten bunu bir şekilde hallettik diyelim. Mesela işte geçen sene laboratuvarları tabiki dekan hocamızın da etkisiyle birlikte işte kamera aldırдық, işte mikrofon sağlandı. Ama bunu üniversitenin geneline bir yayılım olmadı. Hani bu bizim biraz da çabamızla olduğunu düşünüyorum. Yani çabamızla derken biz işte şey*

istedik, kamera istedik ya da mikrofon istedik ve bazı derslerin laboratuvarında ya da sınıf ortamında bazı hocalarımız işledi ya da tahtayı kullandılar işte tahta da anlattılar gibi. Ama genelde böyle bir şey olmadı açıkçası...Hatta şu anda bile aslında hibrit sistemde ben yine oturarak ders anlatıyorum sınıfta. Çünkü bilgisayarımın kamerasını, bilgisayarınızın, mikrofonunu kullanıyorum ve uzaklaşmamam gerekiyor. Dolayısıyla böyle bazı teknik altyapı eksikliği ya da hani bunların belki işte üniversite tarafından yapılmıyor olması bir eksiklik diyebilirim. Ama hani yapıyor muyuz dersleri...Yani bunda hani eğitimi etkileyecek, eğitimi aksatacak bir sıkıntı yok... Şu an yani ben zaten her koşulda aynı konumu anlatıyorum. O açıdan çok sıkıntı değil.” (Görüşmeci 4)

“Burada kriz ortamı fırsata çevrildi yani bizim Üniversitemizde. Biz yani yurt dışındaki bir hocamızı derse buraya getirmekte çok zorlanıyorduk ama şimdi bu uzaktan eğitim işte pandemi şartlarından dolayı artık yurtdışındaki akademisyenler de üniversitemize gelip ders vermeye başladılar. Bu çok kıymetli bir şey. Bir laboratuvarında deney yapmak bizim öğrenciler için çok mümkün değildi ama bu pandemi koşullarında uzaktan bağlantıyla bunlar mümkün hale geldi. Sempozyum vs. hani çok büyük organizasyonlar gerektirirken şimdi uzaktan online yani çevrim içi süreçlerde bu biraz daha hız kazandığını düşünüyorum. Evet, orada da büyük bir problem var, pandemi dönemi. İşte biz evlerimize hapsedildik ama bunun da ekstra avantajları çok fazla oldu ve Üniversitemizde bu baskı ortamının, kriz ortamının fırsata çevirebildiğini ben düşünüyorum.” (Görüşmeci 6)

“Aslında çok işlevsel bir şekilde kullandı bizim Üniversitemiz bunları. İşte mesela Zoomun lisans konusundaki engelleri ortadan kaldırdı. Bu önemliydi sınırlılıklar ortadan kalktı, teşvik edildi. Hala da üniversitemizin bu konudaki birçok şeyi online şeyi teşvik ediyor. İşte derslerin mesela YÖK’ün verdiği çerçevede online yapılmasına ilişkin süreci yine yürütüyor. Yani üniversitenin Senatonun kararı ile isterse bunu tamamen %100 yapabilirdi. Ama Üniversitemiz bu hakkı kullandı yani o YÖK’ün verdiği kontenjanı %40’ı. Onun dışında hocalara yine bu konuda...geçen yıl ciddi anlamda webinarlar oldu mesela eğitimler yapıldı. Bu konuda sıkıntı yaşayan ve problemleri birebir orada UZEM

*müdürü tarafından dinlendi. Çözümüne ilişkin ciddi gayretler sarf edildiğini duydum...Tabi tabi alternatif konusunda esneklik yaptı. Yani işte buradan giremeyenler şuradan girebilir. Oradan giremeyenler buraya girebilir gibi birçok kolaylık yapıldı...Evet, zaten sistemde sadece ders verme değil, idari işlerin yürütülmesinde de Üniversitemiz elektronik sistemi kullanıyor, EBYS'yi kullanıyor. Bu anlamda yazışma anlamında bir aksaklık oluşturmadı bu, zaten bir alt yapısı hazırda Üniversitenin özellikte yazışmalar konusunda. Dersler ile alakalı bir işte önce bir ne olduk, ne yapacağız gibi bir duraklama yaşandı. Sonra hemen bu probleme karşı problem anlaşıldıktan sonra çözümüne yönelik gerekli görüşmeler firmalarla yapıp yetkilendirme yapıldı.”(Görüşmeci 3)*

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde durum çalışması (örnek olay) yapılan yükseköğretim kurumunun farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisini yetersiz bulan görüşmecilerin ifadelerinden, sürece değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Şöyle önümüze sunulan hem öğrencinin hem öğretim üyelerinin önüne sunulan seçenekler çok çeşitli değildi. Zaten belirli seçenekler hatta bazen de kendilerinin çözüm bulmasını isteyen bir durum vardı. Hani farklı bir takım süreçler veya yöntemler araştırıldığı, geliştirilmeye çalışıldığına yönelik hiç bir izlenim almadık...Hâkim olmayışları aslında hem de hakim olabilecek düzeyde insanları yani gerek danışmanlık olarak gerek istihdam anlamında aslında bulundurmamış olmaları. Yani her şeye insanların kendi ne diyelim, bilgi ve birikimleriyle çözüm bulabileceğini düşünmek ciddi bir yanılğı. Eğer yeni bir takım paradigmlar varsa yeni bir takım krizler vs. varsa orada bunlara müdahale edebilecek tabi ki ekibi de güçlendirmek lazım. Onları da çeşitlendirmek lazım. Dünyayı okuyabilen daha fazla farklı açılardan bakabilen bir yani karar vericiler topluluğu oluşturabilmek lazım. Bu konularda yani salgından sonra mesela yeni bir birim oluşturuldu mu ya da yeni bir karar verici ya da idari*

*bir mekanizma oluşturuldu mu? Yeni bir ne diyelim birim vs. oluşturuldu mu diye baktığımızda hani meşhurdur ya kriz yönetimi, birimleri, masaları falan olur. Öyle bir şeyler olmadığını görüyorsunuz. Yani aynı geleneksel yöntem ve usullerle işte kendi olağan değerlendirme süreçleri ile buna karşı konulmaya çalışıldı. Bunda da başarılı olma ihtimali zaten çok düşüktü.” (Görüşmeci 9)*

*“Şimdi benim biraz kendi işletme geçmişim var. Piyasada da çalıştım. Hani bir de kalite işleri ile çok uğraşıyorum. Çok üniversiteyi gözlemledik. Kendimiz denetçi gittik, çok denetçi gördük. O yüzden biraz şeyim hani beklentim yüksek...Örneğin; bir işi farklı yapacağız, imzayı farklı atacağız ya da bir eğitimi farklı uygulamamız gerekiyor. Diyelim hibrit yapmamız gerekiyor tamam, hibrit yapacağımız eğitimin içeriği nedir? Ne kadar kapsamlı bakıldı, ne kadar planlama yapıldı yani uzaktan eğitim tamam, teoride bu uygulamada bu demek makul olabilir ama bunları çok daha detaylandırmak lazım. Örneğin dil sınıfları hibrit yapılmamalı. Siz burada farklı bir süreci getiriyorsunuz diyelim. İşte hibrit yapılabilir diyorsunuz ama teori dersleri hibrit yapılabilir. Dil dersleri hibrit yapılmaya çok uygun değildir. Yapan üniversitelerde çok fazla verim alamıyorlar. Dolayısıyla bu farklı süreç düzgün kullanılmıyor. Yani bir de en basitinden diyelim düzgün yapmaya çalışıyorsunuz uygun teknik desteği vermeniz lazım. Burada yeni normalde yeni bir teknik destek vermemiz lazım. Bu kullanabilme yetisini doğrudan etkiliyor. Biz de bu teknik desteği yeni normalde alamıyoruz. Yani dolayısıyla özellikle Covid-19’la birlikte güçleşti işler ama bununla ilgili de bütün personele uyum güçlüğünü sağlayan bir teknik destek eksikliği var. Sorunuza cevap oldu mu bilmiyorum ama, hani farklı alternatifleri süreçleri kullanabilmemiş oluyoruz bu durumda. Ya etkin kullanamıyoruz, yeti yani 5 üzerinden 5 değil, 5 üzerinden 3’lerde, 4’lerde oluyor bu durumda...Örneğin yani hadi SWAT belki kapsamlı olur, ihtiyaç analizleri. En ufak bir şey için bile ihtiyaç analizleri yapılabilir. Biz hani bu noktada yönetici daha fazla araştırmayı ve daha fazla ihtiyaç analizini, daha fazla data toplamayı bunları da kararlarında kullanması gerekirdi. Bu noktada bir araştırma eksikliği diyebiliriz. Az önceki teknik daha önce ilk sorudaki platformu seçerken ki teknik bilgisizlik burada da yine teknik bilgi gerekiyor. Yine*



*bunları alış biçimindeki belki koordine eksikliği, iletişimsizlik, bunlar daha sonra olabilir. Belki çok fazla merkezîyetçi yaklaşımlar engelliyor olabilir. Bunlar da içeride farklı sorunlara sebep oluyor.” (Görüşmeci 7)*

#### **4.6.4. Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik boyutu)**

Covid-19 salgınının yarattığı günlük dönemde durum çalışması (örnek olay) yapılan yükseköğretim kurumunun hem var olan yeteneklerini hem de yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesini 10 görüşmeciden 5’i yeterli bulurken 5 görüşmeci de yetersiz bulduğunu ifade etmiştir. Üniversitenin bu yetenek kullanım kapasitesini yeterli bulan görüşmecilerin ifadelerinden, sürece değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. İzlenimlerini yeterli olduğu yönünde aktaran ve bunda birim içindeki yaklaşım, üretilen çeşitli çözüm yöntemleri ve ortak akıl toplantıları ile sürece kendi birimlerinin sağladığı katkı yanında birimlerden sağlanan geri dönüşler ile katılımcı bir liderlik süreci yürütülerek alınan kararların revize edilmesinin sağlandığının ifade edildiği de görülmüştür. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Yani orada aslında güzel adımlar var mesela bu dönem hem yüz yüze hem online ders yapma konusunda bir yeni bir adım atılmak zorunda kalındı. Yani bir taraftan yüz yüze geçmek istiyoruz ama online da avantajları var. Onları da madem bu işe girdik bunu tecrübe ettik bunu nasıl devam ettirebiliriz diye... Yani burada aslında mümkün olduğu kadar öğrencileri mağdur etmeden hocaların işini de kolaylaştırarak bir çözüm aranyor... Yani çözüm odaklı yaklaşım mesela gerektiğinde hızlı karar alarak bazı kararları revize etmek, adapte etmek konusunda hızlı olduğunu söyleyebilirim. Bu dönem için de o gerekti çünkü işte bazı pcr testlerinin yapılması konusunda ya da derslerin sunumu konusunda tekrar görüşler, feedbackler verildi ve orada bazı kararların revize edilmesi istendi ve bunlar gözden geçirildi ve gerçekten yenilendi daha uygulanabilir hocalar için öğrenciler için daha kolay bir kolaylaştırıcı imkanlar varsa onlar devreye sokuldu... hızlı karar alma yetkisi böyle sıkıntılı kriz dönemlerinde*

çok önemli oluyor. Kolaylaştırıcı kararların alınması...İhtiyaçların anlaşılması meselesi yani burada önemli oluyor özellikle farklı disiplinlerin ihtiyaçları farklı oluyor...Bunun bizim tarafımızdan güzel bir şekilde dile getirilmesi ve karşı tarafta bunun ciddiye alınması önemli oluyor. Bu yetkinliğin ve özelliğin de bu süreçte önemli rol oynadığını düşünüyorum...Gerektiğinde fakültelerden, bölümlerden görüşler talep ediliyor ve onlar sonra yine üst kademedede de tekrardan birlikte istişare şeklinde değerlendirilip son kararlar veriliyor. Tabi bir taraftan Üniversitenin üstünde verilen bazı kararlara da uymamız gerekiyor. Orada çok fazla bu şeyleri belki sorgulamıyoruz ama onların uygulanabilirliği konusunda kolaylaştırıcı çözümler çok etkili oluyor. Yani bir karar verilmiş, tamam bu karar değişmiyor ama biz bunu nasıl uygulayabiliriz diye.” (Görüşmeci 5)

“Şöyle söyleyelim, mesela mühendislik fakültesi olarak biz kendimiz ders yönetim sistemimiz vardı. Yani şu anda da okulun genel olarak kullandığı moodle kullanır bizim okul şu anda birçok üniversitenin kullandığı gibi biz bunu yıllardır kullanıyoruz Fakültemizde. Bütün ödevlerimizi bütün sınavlarımızı vs. buradan yönetiyoruz. Ders ile ilgili her şey burada toplanır. Üniversitede de bu yoktu mesela. Bizim Fakültenin birkaç bölümü bunu kullanıyordu. Biz kendimiz kurduk, kendimizi hayata geçirdik. Kendi öğrencilerimize buradan dersi yürütüyorduk. Ama Fakültede bu yoktu ya da üniversite de bu yoktu. Covid’in başlamasıyla birlikte Üniversite o kadar büyük bir karmaşaya girdi ki biz acaba dersleri nasıl yöneteceğiz? Yani şöyle söyleyeyim, uzaktan eğitim merkezinin başındaki sorumlu hocamız bu tip işleri organize ediyor. Yani kendisi çok büyük sıkıntılar içerisindeydi. Çünkü her şey ona soruyorlar. Her şeyi ondan bekliyorlar. Onun çok fazla yapabilecek bir şeyi yok. Çünkü sistemin kendisi bir kere ortada yok. Sisteme entegre ettikten sonra onun yürütülmesi, organize edilmesi belli bir süre aldı. Ama şöyle söyleyeyim, ilk Covid bu meydana geldiğinde Covid ile ilgili okullar kapandığında Üniversite büyük bir boşlukta idi. Dersleri nasıl işleyeceğiz, online tarafta işlenen dersleri nasıl öğrencilere daha sonra kaydettikten sonra öğrencilere bu dersleri izleyebilmeleri için bir sistem sağlayacağız vs. bunlar uzun bir süre Üniversitenin gündeminde oldu, belli bir süre aldı

*bunların yönetilmesi. Biz çok rahattık gibi kendi moodle'ümüzü kullandık o sürede. Öğrencilerle epey yine rahat haberleşebildik. Online derslerimizi yaptık, linklerini farklı şekilde paylaştık ama Üniversitede bu genel olarak genel bütün bölümler ve fakülteler için bir miktar sonra yapıldı aslında.”*

**(Görüşmeci 1)**

*“Yani bizim bir uzaktan eğitim platformumuz vardı. Uzaktan eğitim birimimiz vardı. Yani teknik sorunlar yaşıyorduk. Yani...işleri sürekli bir güncelleme gerekiyor, platformları vardı. Etkin bir uzaktan eğitimimiz vardı ama Kurumda çok yaygın olmasa da...Yani öğrenciler az çok aşınaydı. Hocaların da bir kısmı farkındaydı ama işin içinde herkes girdiği zaman bu sefer operasyonu büyütmek kolay olmadı. Yani o birimin teknik desteği, personel desteği vs. çok arttı. Yani o yeni yetenekler edinme gelene kadar onlar da çok zorlandılar süreçte ve bu durumda yöneticinin daha fazla desteğine ihtiyaç duydular...Ama...var olan yetenekler azdı, kısıtlıydı. Yeni yetenekler edinildi ve buradaki Kurumun da yeni yeteneklerdeki mevcut durumu fena değil. Ama ilerisi için kalıcı çözümler daha yüksek şeyi gerektiriyor, yeni araştırmayı gerektiriyor, yeni yatırımı gerektiriyor...Yani burada evet zamanla işler yavaş da olsa eksikler zamana yayılıp çözüldü. Ama hani hızlı planlı, hani daha proaktif şekilde değildi...ama zamanla da eksikler tamamlandı bir şekilde gidiyor...Yani genellikle diyelim data nasıl geliyor işte dilek şikayetlerle geliyor, birim toplantıları ile geliyor, fakülte kararları ile geliyor. Bu datalar geldikçe...en başta olması gereken planlardan ziyade sorun çıktıkça...işler çözüldü ...Zaman güzel kullanıldı. Beklendi, ne zaman gerekti o zaman son dakika yapıldı. Bazı birimler için de iyi değildi bu. Nihayette baktığınız zaman...evet gidiyor...biz genellikle yöneticilerin hani teknik bilgisini temin edebileceklerini ya da temin ettiklerini düşünüyoruz. Ama farklı alternatifler sunduğunuz zaman hani onlara da bir pay bırakmamız gerekiyor yeterli karar almaları için istişare yapmaları için vs. Burada da Covid-19'da çok fazla belirsizlik vardı. Yani bizler için bile eminim çoğumuz zoom u belki daha önce kullanmadı ya da Zoom'un eğitimde nasıl kullanıldığından bir haberdi. Bizler gibi onlar da hani online eğitim noktasında uzman değillerdi. O noktada ben bütün arkadaşlarımız gibi*

*yöneticilerin de teknik bilgisinin pandemi sürecinde mecburen geliştiğini varsayıyorum.” (Görüşmeci 7)*

Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde Üniversitesinin hem var olan yeteneklerini hem de yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesini yetersiz bulan görüşmecilerin ifadelerinden, sürece değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması, karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme gibi dijital liderlik yetkinliklerinin bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Çıkarıma neden olan görüşmeci ifadeleri şu şekildedir:

*“Üniversite de tabi buna tam o yetenekleri hazır değildi. Yani o yetenekleri hiçbir şey hazır değildi. Ne olacak, ne edecek gerçekten bir kargaşa şey olmadı mı? Oldu. Evet o yetenekler gelişti ve problemler var mı? Elbette problemler hala daha devam edecek...Bu yetenekleri en çok zorlayan yaşlı kişiler oldu. Yaşı çok ileri olan kişiler fakat adaptasyon süreci gerçekten benim beklediğimden daha hızlı oldu... hem idari personelden hem de akademik personelden kendilerinin bu işi adapte olabilmesi için gayret göstermeleri istendi. Eğer bir şey varsa sıkıntı varsa o sıkıntıyı gidermek için de yardımcı olabilecekleri belirtildi... Tabi burada fikir alışverişi yapıldı. En iyisi hangisi olabilir diye o araştırıldı...şu mu olsun bu mu olsun. Farklı işte orada bizim bilgisayar mühendisliğinden arkadaşlarımızla şey yaptılar bu çalışmalarda danışmanlık yaptılar ve özellikle online eğitim bizde yapılıyordu zaten online bazı derslerin...Biraz bir tecrübe vardı. Bu online eğitimi veren en iyilerinden bir tanesi Türkiye'de İstanbul Üniversitesiydi. Onların bir uzaktan eğitim fakültesi mi ne var. Onların tecrübelerinden faydalanıldı. İnternet üzerindeki değişik kaynaklardan tabi ki ve onlar çağrıldı firmalar demoları istendi. Bazı şeylerin demoları yani küçük kullanımları falanda şey yapıldı. Oradan karar verme süreci böyle çıktı. Zoom gerçekten çok iyi bir yazılımdı... Onun LMS sistemi vardı mesela. O LMS sisteminin biz kendi Fakültemizde bazı bölümlerimiz kullanıyordu...Üniversiteye de adapte edildi. Tabiki kaliteyi en çok artıran unsurlardan bir tanesi oldu. Çünkü işleri hızlandırdı...Tabi onlar danışmanlar kanalıyla mesela bizim işte*

sosyal bilimlerden olduğu için, edebiyatçıydı Rektör, Rektör Yardımcısı öyle falan o dönemde ama onların gerçekten teknik konulardan hiç bir bilgileri yoktu ve doğrusunu da bilgisi de olsa bile mesela bir makine mühendisi bile olsa onu kendisi yapamazdı.” (Görüşmeci 8)

“Zaten ilk dönem yeterli değildi. Zaten bir paket program da olmadı hiç yeterli değildi. Sonradan paket program alındığı zaman işte ilk bir kaç hafta gerçekten bu problemler yaşandı ama yani ondan sonraki süreç içerisinde paket programlarla birlikte ve eğitildikten sonra artık problemler aza inmeye başladı ve sorun çözüldü aslında. İyi de bir program alındı. Yani seçilen program karar verilen program iyi bir programdı. Yani ama dönemin sonuna sarktı bu durum. Kullanım kapasiteleri yani var olanlar dediğim gibi ilk dönem içerisinde kapasiteleri yeterli değildi. Yeterli olmadığı için de genellenemedi zaten. Kapasiteyi yenileme işi geç oluştu. Yani o kapasiteyi ihtiyaca aktarmak ihtiyacı giderecek şekilde dönüştürmek çok uzun zaman aldı. Yani bunu alırken de bunun yani sonuçta kullanıcı olarak bütün personel kullanacağı için bunun eğitim boyutu işte ne bileyim benzer boyutları göz ardı edilmiş ya da artık alım süreçleri mi uzadı bilemiyorum yani neden, ama sonuç itibariyle oldukça geç bir dönemde satın alma gerçekleşiyor ve bir sonraki dönem aslında yaz döneminde yeterince vakit olmasına rağmen derslerin başladığı dönemde yeni sistem faaliyete geçiyor. Hatta ikinci haftasında yani ilk haftasında da değil. Sonra yani personelin eğitilmesi ve bunun öğretilmesi derken hani birçok şeyi de süreç içerisinde öğrenmiş olduk. Yani işte sınavlar nasıl yapılır, bilmem şu olur bu olur, hepsini süreç içerisinde öğrenmiş olduk. Dolayısıyla yani bu noktada daha planlı bir süreç işletilebilirdi diye düşünüyorum.” (Görüşmeci 2)

“Bence var olan yeteneklerinde de önemli problemler var. Yeni yetenekler de pek kazandığını söylemek zor. Az önceki şeyle bağlantılı olarak çünkü buna yönelik bir yapılanma ve gayret yok. Hani durduğu yerde de yeni yetenek kazanamaz kurumlar. Bunun için bu çeşitli kadroların belki işte istihdamın, danışmanların, birimlerin falan oluşturulması lazım. Ya da bu konuda gerekirse hizmet alınması lazım. Mesela ilk salgının ilk çıktığı yıllarda ben Amerika’dan bazı üniversitelerin buna yönelik 5 yıllık planlar hazırlandığını duymuştum. Bizdekiler 5 yılı bırakın, yani bir dönemi bile

*tam olarak öngörebilen veya ona yönelik kararlar, belki bu kuruma has da olmayabilir ama genel ülkemizde yaygın da olabilir yani onu da söyleyeyim. Ama en azından tabii değerlendirdiğimiz şu an kendi içinde bulunduğumuz ortam. Buna yönelik öyle uzun öngörülü planlama yapmaya ihtiyaç olduğunu bile bence fark edemedik yani öyle görünüyor. Fark edilse belki en azından adım atılacak fark edememiş olmak zaten baştan her şeyi bitiriyor.” (Görüşmeci 9)*



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde çalıştığı yükseköğretim kurumunun Covid-19'un yarattığı kriz ortamında ortaya koyduğu çeviklik davranışlarını yeterli ve yetersiz görenlerin sayısal dağılımı Tablo 7'de, demografik dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 7 Örgütsel çeviklik yeteneklerinin yeterliğine ilişkin görüşmecilerin sayısal dağılımı**

<u>Örgütsel Çeviklik</u>	Yeterli	Yetersiz
Cevap Verme	5	5
Hız	4	6
Esneklik	6	4
Yetkinlik	5	5

Tablo 7'ye bakıldığında araştırmaya katılım sağlayan görüşmecilerin görüşme esnasında verdikleri yanıtların analizi neticesinde, çalıştığı yükseköğretim kurumunun kriz ortamında ortaya koyduğu çeviklik davranışlarını yeterli bulan ve yetersiz bulanların dengeli dağılım gösterdiği görülmektedir.

**Tablo 8 Yaş ve pozisyona göre çeviklik yeteneklerine ilişkin yanıtların dağılımı**

Görüşmeci	Yaş	Pozisyonu	Cevap Verme		Hız		Esneklik		Yetkinlik	
			Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz
Görüşmeci 1	35	Dekan Yardımcısı		✓		✓		✓	✓	
Görüşmeci 2	45	Bölüm Başkanı		✓		✓		✓		✓
Görüşmeci 3	42	Dekan Yardımcısı		✓		✓	✓		✓	
Görüşmeci 4	40	Bölüm Başkanı	✓		✓		✓			✓
Görüşmeci 5	40	Dekan Yardımcısı	✓		✓		✓		✓	
Görüşmeci 6	33	Bölüm Başkanı	✓		✓		✓			✓

Görüşmeci 7	34	Bölüm Başkanı		✓		✓		✓	✓	
Görüşmeci 8	69	Dekan	✓			✓	✓			✓
Görüşmeci 9	39	Bölüm Başkanı		✓		✓		✓		✓
Görüşmeci 10	74	Bölüm Başkanı	✓		✓		✓		✓	

Tablo 8’de görüldüğü gibi, verdikleri yanıtlara bakıldığında görüşmecilerin, çalıştığı kurumunun çeviklik davranışlarını yeterli veya yetersiz buluşunun her çeviklik boyutu için değişkenlik gösterebildiği görülmüştür.

Dijital liderlik yetkinliklerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla bir yükseköğretim kurumunda 10 kişiyle yapılan derinlemesine görüşme sonucunda, dijital liderlik yetkinliklerinin örgütsel çeviklik boyutları üzerinde farklı derecelerde etkili olduğu görülmüştür. Üniversitesinin çeviklik yeteneklerinin yeterli olduğunu belirten görüşmecilerin ifadelerinde bu yeteneklere etki eden dijital liderlik yetkinlikleri araştırıldığında, değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma yetkinliklerinin sürece etki eden ortak etmenler olarak ortaya konduğu görülmüştür. Birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması yetkinliğinin, farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisi üzerinde etkili olmazken diğer boyutlarda etkili olduğu görülmüştür. Yine karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliğinin sürece doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme becerisi üzerinde etkili olmadığı diğer boyutlarda etkili olduğu görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde çalışma kapsamında ortaya koyduğumuz dijital liderlik yetkinlikleri dışında birtakım özelliklerin Üniversitenin söz konusu kriz ortamında eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme ve tepki, önlem ve yanıtlarının hızı, farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisi, var olan yeteneklerini ve yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesi üzerinde olumlu bir rol ortaya koyduğu görülmüştür. Bu davranışlardan biri, her bir boyut üzerinde etkili olduğu görülen, birimlerin ortaya çıkan kriz karşısında üst yönetimin önlem ve müdahalelerinin yanında birim içindeki yaklaşım, üretilen çeşitli çözüm



yöntemleri ve ortak akıl toplantıları ile katılımcı liderlik uygulamaları olarak dikkat çekmektedir. Üst yönetimin önlem ve müdahalelerinin yanında birim içindeki yaklaşım, üretilecek çeşitli çözüm yöntemlerine ilişkin dünyayı ve süreci yakından takip eden çalışma arkadaşlarından fikir almaya yönelik katılımcı toplantılar ile karar verilen yöntem ve teknikleri uygulamakta zorluk çeken akademisyenlere destek olma ve ilham verme mekanizmasının oluşturulduğu ifade edilmiştir. Kendisi teknolojiye hakim olmasa da genç nesil araştırma görevlileri ve öğretim elemanları vasıtasıyla bu mekanizmanın kurulduğu görülmektedir. Yine birimlerde dijital konularda kendilerini yetersiz gören yöneticilerin kullanılacak teknolojiyi belirleme ve uygulama konusunda katılımcı tutum sergiledikleri, katılımcı toplantılarla kararlar alındığı olumlu bir süreç yönetiminde fayda sağlayan unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem, alınan kararların uygulanması esnasında yaşanan olumsuzlukların geri besleme yoluyla aktarılması sonrasında yeniden gözden geçirilerek gerektiğinde karar revizyonu imkanı da sağlamakta, bu da etkin bir karar alma süreci sağlamaktadır.

Yine çevik davranışlar ortaya koyulmasında özellikle de örgütün eğitim öğretim gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızını yeterli bulan bir görüşmeci bu hıza etki eden unsurlardan birinin de kurum dışından sağlanan, sürece katkı sağlayacak donanımına sahip kişi veya kurumsal desteğin olduğunu ifade ettiği görülmüştür. Örgütün teknolojik donanım, yazılım, altyapı, insan kaynağı gibi kurum dışından sağladığı uzman desteği ile sürece olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Bu çerçevede Covid-19 salgının yarattığı kriz ortamında çalıştığı Üniversitesinin ortaya koyduğu yetenekler konusunda yeterli olduğunu aktaran görüşmecilerin ifadelerinden bu olumlu izlenimlerinde, yalnız üst yönetim davranışlarının değil çözüme dönük birim bazlı üretilen birtakım faaliyetlerin de etkili olduğu görülmektedir.

Üniversitesinin çeviklik yeteneklerinin yetersiz olduğunu belirten görüşmecilerin ifadelerinde bu yeteneklere etki eden dijital liderlik yetkinlikleri araştırıldığında, değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma, birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması yetkinliklerinin sürece etki eden ortak etmenler olarak ortaya konduğu görülmüştür. Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliğinin sürece doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme becerisi ve eğitim öğretim

gerekliliklerine gösterdiği tepki, önlem ve yanıtlarının hızı üzerinde etkili olmadığı diğer boyutlarda etkili olduğu görülmüştür.

Covid-19 salgının yarattığı kriz ortamında görev aldığı Üniversitesini ortaya koyduğu yetenekler konusunda yeterli ve yetersiz bulan görüşmecilerin ifadelerinde bu yeteneklere etki eden dijital liderlik yetkinlikleri araştırıldığında değişim ve yeniliğin peşinde olma, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham verme, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma yetkinliklerinin olmazsa olmaz yetkinlikler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması ve karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliğinin ise bazı boyutlarda etkili olduğu gözlenirken bazı boyutlarda değinilmediği görülmüştür. Bu nedenle ortaya koyulduğunda krize karşı doğru yanıtlar verilen, yoksunluğunda ise kriz ortamını daha zorlu hale getiren bu 4 yetkinlik üzerinde durmak yararlı olacaktır. Elbette boyutların hepsinde olmasa da çoğunluğunda ortaya koyulduğunda olumlu katkı sağladığı, yoksunluğunda ise süreci olumsuz etkilediği görülen birçok konuda bilgisi ve hakimiyetinin olması yetkinliğinin; yine özellikle örgütün farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisi yanında var olan yeteneklerini ve yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesi üzerinde, ortaya koyulduğunda olumlu katkı sağlaması yoksunluğunda ise süreci olumsuz şekilde etkilemesiyle önemi anlaşılan karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirme yetkinliğinin; bunun yanında yapılan derinlemesine görüşmelerde elde edilen çıkarımlarda bu özelliklerin dışında krize karşı etkin süreç yönetimi sağlamada ortak akıl toplantılarının sağladığı katkı, katılımcı liderlik davranışlarının sağladığı katkı, sürece ilişkin yapılan geri beslemeler ile verilen kararların gözden geçirilmesi uygulamalarının sağladığı katkı, kurum dışı deneyim transferinin sağladığı katkı gibi davranışların da önemi görülmüştür.

**Tablo 9** Dijital Liderlik Yetkinliklerinin Örgütsel Çeviklik Boyutları Üzerindeki Etkinliği

Dijital Liderlik Boyutları ----- Örgütsel Çeviklik Boyutları	Cevap Verme		Hız		Esneklik		Yetkinlik	
	Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz	Yeterli	Yetersiz
Değişim ve yenilikçi olması	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planlama, uygulama ve denetim becerileri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi			✓		✓	✓	✓	✓

Tablo 9’da görüldüğü gibi, dijital liderlik yetkinliklerinin, çeviklik davranışının yeterli veya yetersiz oluşunda çeviklik alt boyutuna bağlı olarak farklı etkiler gösterebildiği anlaşılmaktadır.

Değişim ve yeniliğin peşinde olma, iş dünyasının inişli çıkışlı süreçleri ve çalışmamız kapsamında ele aldığımız gibi ortaya çıkması olası kriz ortamlarına adapte olanın yaşamını sürdürürken bu adaptasyonu gösteremeyenin sistem dışına itildiği ortamında öne çıkmaktadır. Bu kadar hızlı değişen hatta değişimin hayatımızın bir parçası haline geldiği günümüz dünyasında yenilikleri yakından takip eden değişim odaklı liderlerin gelişmelere karşı alınması gereken tedbirleri öncesinde alması gerektiğinde planlamaları yeniden gözden geçirip gerektiğinde yöntemlerini, ürün ve süreçlerini hatta bu doğrultuda uzun vadeli hedeflerini yeniden planlaması büyük önem taşımaktadır.

Liderlik sorumluluğunu yürüten kişinin örgütün hedefleri doğrultusunda süreçlerini sürdürme, bu kapsamda kendine bağlı astlarına rehber olma, verilen görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken koşulları sağlamalıdır. Bu sorumluluklar ise yönetme işinin en temelini oluşturan planlama, bu planları doğru

şekilde uygulama ve yine bu süreci denetleme becerisiyle yürütülebilir. Bu noktadaki başarının göstergesi ise ortaya koyulan amaçların ne düzeyde gerçekleştiği ve performansların ne düzeyde geliştiğidir. Bir planlama hangi işin nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı sorularına yanıt sağlamalıdır. Şeffaf ve net şekilde ortaya koyulan örgüt misyonuna ulaşmak için yürütülmesi gereken faaliyetlerin de kısa ve uzun vadede yine net bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir.

Astların gelişimini destekleme ve ilham verme süreci örgütün lideri konumundaki kişinin sorumluluğu altında bulunan kişilerin işe adaptasyon sürecini hızlandırma, yetenek ve gelişimlerini destekleme, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda cesaretlendirme kapsamındaki faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler, çalışanların işe daha fazla adapte olması, daha fazla beceri kazanması, işbirlikçi yönünün kuvvetlenmesi, özgüvenini artırması gibi birçok kazanımı sayesinde, örgüte maddi manevi kazanım getirir. Performansı, tecrübesi, sorumluluk bilinci ve kurum aidiyeti artan çalışan, hem o günün koşullarında hem baskı ortamı yoğun koşul ve görevlerde ihtiyaç olduğu durumlarda hazır olması yönüyle önemli bir kazanımdır.

Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olma yetkinliği liderin uzmanlık ve bilgi gücüne dayanmaktadır. Yetkili olduğu alanlarda sahip olduğu kişisel güç lidere, hangi işin nasıl, kim tarafından, ne şekilde yapılacağı gibi kimsede olmayan bilgi ve deneyimi, ortaya çıkan bir problem karşısında doğru müdahale ve çözümü bilmeyi sağlar. Örgüt çalışanları üzerinde üstten asta, bu yönüyle etki oluşturan lider konumundaki kişi, kritik ve zorlu karar süreçlerinde göstermiş olduğu performans veya önemli çalışma ve faaliyetleri başarıyla tamamlaması yoluyla önemli bir güven elde etmeli ve bu güven ortamını devamlı hale getirmelidir. Bilgiye erişimin daha kolay hale geldiği günümüz koşullarında liderin sahip olduğu bilgi ve beceriler zamanla değerini yitirebilir ancak liderin esas uzmanlığı doğru zamanda ortaya koyduğu mantıksal argümanlar, örgüte ve sisteme olan hakimiyeti ve analitik yeteneği sayesinde ortaya koyduğu güvenilir ve ikna edici tavsiyelerdir. Pozisyon gereği yer yer astların yer yer ise üstlerin dahi erişemeyeceği bilgilere erişebilen lider pozisyonundaki kişi, bu bilgiyi yöneterek örgüte olan hakimiyetini ortaya koyar.

**Tablo 10** Çeviklik davranışlarına etki eden liderlik yetkinlikleri

<b>Tüm Çeviklik Yeteneklerine Etki Eden Olmazsa Olmaz Dijital Liderlik Yetkinlikleri</b>	<b>Belirli Çeviklik Yeteneklerine Etki Eden Dijital Liderlik Yetkinlikleri</b>	<b>Tüm Çeviklik Yeteneklerine Etki Eden Olmazsa Olmaz Liderlik Yetkinlikleri</b>	<b>Belirli Çeviklik Yeteneklerine Etki Eden Liderlik Yetkinlikleri</b>
Değişim ve yenilikçi olması	Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması (Cevap verme, Hız, Esneklik (yoksunluğunda), Yetkinlik)	Katılımcı Liderlik	Kurum dışından sürece katkı sağlayacak donanıma sahip kişi veya kurumsal desteğin sağlanması
Planlama, uygulama ve denetim becerileri			
Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi	Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi (Hız (ortaya konduğunda), Esneklik, Yetkinlik)		
Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti			

Tablo 10’da yer alan verilere bakıldığında bir örgütün çevik yetenekler ortaya koymasında çeşitli yetkinlerin etkili olduğu görülmektedir.

## ÇIKARIM VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında örgüt yöneticilerine ve daha sonra yapılacak çalışmalarla yeni kazanımlar sağlanmasında araştırmacılar için, elde edilen genel ve özel çıkarımları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bir örgütün tüm çeviklik yeteneklerinde sorumlu liderin değişim ve yeniliğin peşinde olması, planlama, uygulama ve denetim becerileri, astların gelişimini destekleme ve ilham vermesi, kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte hakim olması, katılımcı liderlik davranışlarını ön planda tutarak görüş ve önerileri dikkate alması, ortak akılla karar almayı önemsemesi olmazsa olmaz gerekliliklerdir.
- Kriz ortamının yarattığı güçlük dönemine karşı geliştirilen tepki, önlem ve yanıtların hızı için, gerektiğinde kurum dışından yazılım, donanım, altyapı ve/veya insan kaynağı gibi uzman desteği alınması sürece olumlu katkı sağlamaktadır.
- Dijital liderlik özelliklerinden birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması, kriz ortamının yarattığı gerekliliklere doğru tepkilerle ve proaktif şekilde cevap verebilme ve tepki, önlem ve yanıtlarının hızı, var olan yeteneklerini ve yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesi üzerinde olumlu katkı yaratırken yoksunluğu da bu çeviklik yeteneklerini olumsuz etkilemektedir. Ancak bu özelliğin yoksunluğu farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisinde olumsuz etki yaratırken varlığının bir etki ortaya koymadığı görülmektedir.
- Dijital liderlik özelliklerinden karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi, kriz ortamının yarattığı güçlük döneminde farklı süreç ve alternatifleri kullanabilme becerisi, var olan yeteneklerini ve yeni yetenekler edinip bunları kullanım kapasitesi üzerinde olumlu katkı yaratırken yoksunluğu da bu çeviklik yeteneklerini olumsuz etkilemektedir. Ancak bu özelliğin varlığı salgına karşı ortaya konan tepki, önlem ve yanıtların hızına etki ederken yoksunluğunun bir etki ortaya koymadığı görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- 81 İl Valiliğine Coronavirüs Tedbirleri Konulu Ek Bir Genelge Daha Gönderildi. (2020, Mart 16). <https://www.icisleri.gov.tr/81-il-valiligine-koronavirus-tedbirleri-konulu-ek-genelge-gonderildi>
- Adigüzel, M. (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 191-221.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(20), 1-20.
- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., Şeker, Ş. E., ve Aytekin, Z. (2013). *Dijital işletme*. Cinius Yayınları.
- Arslan, A. (2009). Kriz yönetiminde liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 18, 179-190.
- Arslan, İ., ve Karagül, S. (2020). Küresel Bir Tehdit (Covid-19 Salgını) ve Değişime Yolculuk. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 1-36.
- Arslan, O. (2007). 21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim. *Verimlilik Dergisi*, 2007(3), 57-70.
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Avm'lerde Sessizlik. (2020, Mart 25). <https://www.milliyet.com.tr/gundem/avmlerde-sessizlik-6173770>
- Bakan Selçuk, 23 Mart'ta Başlayacak Uzaktan Eğitime İlişkin Detayları Anlattı. (2020, Mart 19). <https://www.meb.gov.tr/bakan-selcuk-23-martta-baslayacak-uzaktan-egitime-iliskin-detaylari-anlatti/haber/20554/tr>
- Balci, A. (2020). Covid-19 Özelinde Salgınların Eğitime Etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 75-85.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Camiler kapatıldı mı? Diyanetten son dakika açıklaması yapıldı! (2020, Mart 16). CNN Türk. <https://www.cnnturk.com/turkiye/camiler-kapatildi-mi-diyanetten-son-dakika-aciklamasi-yapildi>

- Ceylan, C. (2001). *Örgütler için esneklik performans modeli oluşturulması ve örgütlerin esneklik analizi* (Doktora Tezi). Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Corona’da hangi sektör kazandı, hangisi kaybetti. (2020, Mart 12). [https://www.ntv.com.tr/galeri/dunya/coronada-hangi-sektor-kazandi-hangisi-kaybetti,cdnQdLzeOkWTw4T\\_RmObQQ](https://www.ntv.com.tr/galeri/dunya/coronada-hangi-sektor-kazandi-hangisi-kaybetti,cdnQdLzeOkWTw4T_RmObQQ)
- Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, ‘koronavirüs salgını’ için yeni önlem paketini açıkladı. (2020, Mart 30). [https://www.iletisim.gov.tr/turkce/yerel\\_basin/detay/cumhurbaskani-recep-tayyip-erdogan-koronavirus-salgini-icin-yeni-onlem-paketini-acikladi/](https://www.iletisim.gov.tr/turkce/yerel_basin/detay/cumhurbaskani-recep-tayyip-erdogan-koronavirus-salgini-icin-yeni-onlem-paketini-acikladi/)
- ÇelikŞahin, Ç., Avcı, Y. E., ve Anık, S. (2020). Dijital liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286
- Çevik ne demek TDK Sözlük Anlamı, <https://sozluk.gov.tr/?kelime=cevik>
- Dedeoğlu, A. Ö. (2002). Tüketici Davranışları Alanında Kalitatif Araştırmaların Önemi ve Multidisipliner Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 17(2), 75-92.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., ve Jucius, M. J. (1979). *Contemporary management concepts*. GridPub.
- Demirel, Y. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 91-106.
- Dijital liderlik—Dünya Gazetesi. (2020, Ocak 4). <https://www.dunya.com/kose-yazisi/dijital-liderlik/459911>
- Dikmen, S., ve Bahçeci, F. (2020). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Yükseköğretim Kurumlarının Uzaktan Eğitime Yönelik Stratejileri: Fırat Üniversitesi Örneği. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 78-98.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Basım.
- Doğan, O., ve Baloğlu, N. (2018). *Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları*. 100-108.
- Drath, W. H., ve Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
- DSÖ: Avrupa artık koronavirüs krizinin merkez üssü haline geldi. (2020, Mart 13). <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/dso-avrupa-artik-koronavirus-krizinin-merkez-ussu-haline-geldi/1765444>
- Dünden Bugüne: Tesla. (2018, Ağustos 14). Oto.net. <https://oto.net/otomag/dunden-bugune-tesla-7682>
- Ekonomik İstikrar Paketi tüm kesimlere “kalkan” oldu. (2020, Nisan 7). <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/ekonomik-istikrar-paketi-tum-kesimlere-kalkan-oldu/1795337>



- Dijital Liderin En Önemli 6 Özelliği. (2019, Şubat 20). <https://www.enocta.com/blog/dijital-liderin-en-onemli-6-ozelligi/>
- Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9-15.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon: (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (12. Baskı). Beta Basım.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (16. Baskı). Beta Basım.
- Erkut, E. (2020). Covid-19 Sonrası Yükseköğretim. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 125-133.
- Esnek ne demek TDK Sözlük Anlamı. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=esnek>
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.
- Online yemekte büyüme yeni oyuncular getirdi. (2020, Aralık 25). <https://www.dunya.com/ekonomi/online-yemekte-buyume-yeni-oyuncular-getirdi-haberi-604939>; Dünya Gazetesi.
- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A., ve Chen, C.-S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *International journal of production economics*, 86(1), 47-62.
- Güçlü, N., ve Şehitoğlu, E. T. (2010). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güney, S. (2015). *Liderlik* (2. Baskı). Nobel Yayın.
- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması* (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi.
- Hennink, M., Hutter, I., ve Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
- Holsapple, C. W., ve Li, X. (2008). *Understanding organizational agility: A work-design perspective*. Kentucky Univ Lexington School of Management.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., ve Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, 1(2), 131-233.
- İleri, Y. Y., ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.

- İngiltere ve İsveç'in "sürü bağışıklığı stratejileri" başarısız oldu. (2021, Ocak 12). <https://www.trthaber.com/haber/dunya/ingiltere-ve-isvecin-suru-bagisikligi-stratejileri-basarisiz-oldu-546416.html>
- İrge, N. T. (2018, Kasım). *Dijital liderlik*[Öz].International Congress on Business and Marketing Konferansında sunulan bildiri, Maltepe Üniversitesi.
- İşte koronavirüs nedeniyle üretimleri durduran dev firmalar. (2020, Mart 26). <http://www.patronlardunyasi.com/haber/Iste-koronavirus-nedeniyle-uretimleri-durduran-dev-firmalar/233522>
- Jacobs, T. O., ve Jaques, E. (1990). Military executive leadership. İçinde M. B. C. K.E. Clark (Ed.), *Measures of leadership*(ss. 281-295). West Orange.
- Kamuda uzaktan ve dönüşümlü çalışma imkanı (Corona virüs önlemleri). (2020, Mart 22). <https://www.ntv.com.tr/turkiye/son-dakika-haberi-kamuda-uzaktan-ve-donusumlu-calisma-imbani-corona-virus-onlemleri,Qt5pDdoTgUiuDrMm8CVUNQ>
- Karadağ, E., ve Yucel, C. (2020). Yeni Tip Koronavirüs Pandemisi Döneminde Üniversitelerde Uzaktan Eğitim: Lisans Öğrencileri Kapsamında Bir Değerlendirme Çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 10(2), 181-192.
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış*, (13), 1-15.
- Kasap, G. C. ve Peker, D. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57-78.
- Kash, T. J., ve Darling, J. R. (1998). Crisis management: Prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), 179-186.
- Keleş, H. N., Atay, D., ve Karanfil, F. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174.
- Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990. *Journal of Business Ethics*, 16, 843-853.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6-7), 408-422.
- Kırmaz, D. B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 207-222.
- Kriz ne demek TDK Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=kriz>
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. Baskı). Arıkan Basım.

- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*(Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi.
- Köklü, N. (1993). Eylem Araştırması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 26(2), 357-365.
- Longman. (2016). *Longman dictionary of contemporary English*.
- Mortaş, M., ve Safran, B. (2004). Yöneticilerin problem çözme davranışlarını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 143-172
- Murat, G. ve Misirli, K. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Mutasyonlu virüs tehlikesi olan ülkelere gelen yolcular KYK yurtlarında ağırlanıyor. (2020, Şubat 12). <https://www.trthaber.com/haber/turkiye/mutasyonlu-virus-tehlikesi-olan-ulkelerden-gelen-yolcular-kyk-yurtlarinda-agirlaniyor-555915.html>
- Nejatian, M., ve Zarei, M. H. (2013). Moving towards organizational agility: Are we improving in the right direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Netflix'in abone sayısı 200 milyonu geçti. (2021, Ocak 20). <https://www.trthaber.com/haber/dunya/netflixin-abone-sayisi-200-milyonu-gecti-548829.html>
- Okullar tatil edildi! Corona virüsü zirvesi sonrası flaş kararlar. (2020, Mart 19). <https://www.sozcu.com.tr/2020/gundem/son-dakika-okullar-tatil-edildi-mi-bestepede-corona-virusu-zirvesi-sonrasi-flas-aciklamalar-5676357/>
- Online marketler çok sevildi!(2020, Eylül 26). Marketing Türkiye. <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/online-market-cok-sevildi/>
- Özdemir, A. (1994). *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler* (Birinci Baskı). Ege Yayıncılık.
- Özden, K. (2011). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi* (2. bs). Beta Basım.
- Özer, M., ve Suna, H. E. (2020). Covid-19 Salgını ve Eğitim. İçinde *Küresel salgının anatomisi: İnsan ve toplumun geleceği*. Türkiye Bilimler Akademisi.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama*(Yüksek Lisans Tezi). Gelişim Üniversitesi.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., ve Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.

- Özsoy, S., ve Çetinkaya, A. (2014). Nitel Araştırma Desenlerinden Gömülü Kuram (Grounded Theory). *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 30(1), 153-164.
- Powell, S. (2006). Spotlight on Richard T. Pascale. *Management Decision*, 44(7), 973-979.
- Problem ne demek TDK Sözlük Anlamı*. <https://sozluk.gov.tr/?kelime=problem>
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Silver, A. D. (1990). *Taban Çöktüğü Zaman: Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi* (N. Türer, Çev.). Form Yayınları.
- Sucu, M. (2018). *Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Arel Üniversitesi.
- Tabak, Y. D. D. A., Sığrı, Y. D. D. Ü., Eroğlu, A., ve Hazır, Y. D. D. K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Tağraf, H., ve Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tekin, M., Zerenler, M., ve Bilge, A. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkileri: Lojistik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 115-129.
- Telli, S. G., ve Aydın, S. (2021). Covid-19 Sonrası Dönemde İşletme Bölümlerinin Dijital Çağ'a Yönelik Hazır Bulunuşluğu: Türkiye Örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(1), 123-138.
- Tesla, Elektrikli Otomobil Pazarında Yüzde 18'lik Pazar Payı ile Liderliğini Korudu (2020, Ekim 30). <https://teknosafari.net/tesla-elektrikli-otomobil-pazarinda-yuzde-18lik-pazar-payi-ile-liderligini-korudu>
- Thompson, C. B. (1999). Problem Solving Tools To Improve Productivity. *Journal of Property Management*, 64(5), 14-14.
- Til, U. D. A. (2020). Yeni Koronavirüs hastalığı Hakkında bilinmesi gerekenler. *Ayrıntı Dergisi*, 8(85).

- Tilbe, F. (2016). *Düzensiz Göçmenlerin Göçmen Dövizi Gönderme Pratikleri: Londra'daki Türkiye Göçmenleri Örneği* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Tosun, N. B. (1999). Halkla İlişkilerin İşletmelerin Kriz Dönemlerindeki Rolü ve Önemi. *Öneri Dergisi*, 2(12), 251-254.
- Tsourveloudis, N. C., ve Valavanis, K. P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Tuğcu, Ş. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. *Selçuk İletişim*, 3(2), 16-22.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80(1), 57-83.
- Türkiye'de ilk koronavirüs vakası ne zaman, hangi tarihte görüldü?(2020, Mart 11). <https://www.milliyet.com.tr/gundem/koronavirus-ne-zaman-basladi-dunyada-turkiyede-ilk-koronavirus-vakasi-ne-zaman-hangi-tarihte-goruldu-6452659>
- Türkiye'nin koronavirüsle mücadele politikasına "Bilim Kurulu" yön veriyor. (2020, Mart 24). <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/turkiyenin-koronavirusle-mucadele-politikasina-bilim-kurulu-yon-veriyor/1777215>
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel Belirsizliklere Karşı Rekabet Avantajı Yakalamada Stratejik Esnekliğin Rolü ve Firma Performansına Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Ülger, Ö. E. (2003). *Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi.
- Windows Phone Neden Tarihe Karıştı? (2020, Ağustos 20). <https://www.webtekno.com/windows-phone-neden-tarihe-karisti-h98229.html>
- Yerli, S. (2009). *İlk ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekave Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki*(Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi.
- Yıldırım, A.,ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11. bs). Seçkin Yayıncılık.
- Yolculukta yeni mesafe.(2020, Mart 25). <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/yolculukta-yeni-mesafe-41477144>
- YÖK Aşılama Programına Üniversitelerinde Dahil Edilmesini İstedi. (2020, Aralık 17). <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/asilama-programina-dahil-edilme.aspx>
- YÖK Başkanı Saraç: Üniversitelerde bahar döneminde yüz yüze eğitim yapılmayacak. (2020, Mart 26). <https://www.aa.com.tr/tr/egitim/yok-baskani-sarac-universitelerde-bahar-doneminde-yuz-yuze-egitim-yapilmayacak/1780335>

YÖK Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirme Notu-1. (2020, Mart 13).  
[https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus\\_bilgilendirme\\_1.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus_bilgilendirme_1.aspx)

YÖK Sanal Fuarı 2020 Başladı. (2020, Ağustos 4).  
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/yok-sanal-fuari-2020-basladi.aspx>

YÖK Üniversitelerde Uygulanacak Uzaktan Eğitime İlişkin Açıklama. (2020, Mart 18).  
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx#>

YÖK'ten Üniversitelerdeki Uzaktan Eğitime Yönelik Değerlendirme. (2020, Mayıs 3).  
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/uzaktan-egitime-yonelik-degerlendirme.aspx>

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Ş. Ç. Resul Baltacı, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.

## EKLER

**Katılımcının****Adı-Soyadı/Rumuzu:****Yaşı:****Ünvanı:****Görevi:****Görev Süresi:****Birimi:****Örgütsel Çeviklik (Cevap verme boyutu)**

1) Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde üniversitenizin eğitim öğretim gerekliliklerine doğru tepkilerle ve proaktif şekilde **cevap verebilme** yeteneği konusunda ne düşünüyorsunuz?

1-a) Katılımcı olumlu şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinde sorumlu liderin aşağıdaki özellikleri nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

1-b) Katılımcı olumsuz şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinin düşük ya da hiç olmayışında, sorumlu liderin aşağıdaki hangi özelliklerinin yoksunluğu nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;

- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

### **Örgütsel Çeviklik (Hız boyutu)**

2) Covid-19 salgınının yarattığı eğitim öğretim gereklilikleri için üniversitenizin tepki, önlem ve yanıtlarının **hızı** konusundaki değerlendirmeniz nedir?

2-a) Katılımcı olumlu şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinde sorumlu liderin aşağıdaki özellikleri nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu; -
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri; -
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi; -
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti; -
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması; -
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi. -

2-b) Katılımcı olumsuz şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinin düşük ya da hiç olmayışında, sorumlu liderin aşağıdaki hangi özelliklerinin yoksunluğu nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

### **Örgütsel Çeviklik (Esneklik boyutu)**

3) Covid-19 salgınının yarattığı güçlük döneminde üniversitenizin farklı süreç ve alternatifleri **kullanabilme becerisi** konusundaki algınız ne yöndedir?



3-a) Katılımcı olumlu şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinde sorumlu liderin aşağıdaki özellikleri nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

3-b) Katılımcı olumsuz şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinin düşük ya da hiç olmayışında, sorumlu liderin aşağıdaki hangi özelliklerinin yoksunluğu nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;
- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

### **Örgütsel Çeviklik (Yetkinlik boyutu)**

4) Covid-19 salgınının neden olduğu yeni eğitim öğretim dönemine uyum sağlamak için üniversitenizin hem var olan yeteneklerini hem de yeni yetenekler edinip bunları kullanım **kapasitesini** nasıl değerlendirirsiniz?

4-a) Katılımcı olumlu şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinde sorumlu liderin aşağıdaki özellikleri nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;
- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;
- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;
- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;
- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;

- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

4-b) Katılımcı olumsuz şeyler söylüyorsa sorulacak soru: Üniversitenizin bu yeteneğinin düşük ya da hiç olmayışında, sorumlu liderin aşağıdaki hangi özelliklerinin yoksunluğu nasıl etkili olmuştur?

- Değişim ve yeniliğin peşinde oluşu;

- Planlama, uygulama ve denetim becerileri;

- Astların gelişimini desteklemesi ve ilham vermesi;

- Kullanılan sisteme, bilgisayara ve örgüte olan hakimiyeti;

- Birçok konuda bilgisinin ve hakimiyetinin olması;

- Karmaşık zihinsel işlemler yürütüp hayata geçirmesi.

