

**Arastırma Makalesi**

**VUCA Dünyasındaki Belirsizliği Yönetmede Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Yapı İlişkisine Dair Bir Literatür Araştırması**

*A Literature Research of the Relationship Between Leadership, Organizational Agility, Organizational Performance and Organizational Structure in Managing Uncertainty in the VUCA World*

**Mert Mehmet ŞENER**

Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

[mertmehmetsener@gmail.com](mailto:mertmehmetsener@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-1963-4170>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
05.01.2025	15.03.2025

**Öz**

VUCA dünyası hem bireyler hem de örgütler açısından gittikçe karmaşık ve zorlayıcı bir hale dönüşmektedir. Geçmişte elde edilen bilgi ve deneyimler, uygulamalar ve stratejiler günümüz dünyası için her zaman bir çözüm üretememektedir. Değişim hızı, örgütlerin süreçlerinin de hızlanmasını gerektirmektedir. Belirsizliklerin artması, örgütlerin stratejilerini, çevikliklerini, liderlik rollerini ve değişime yönelik tepkilerini sürekli gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğu, belirsizlik yönetiminin başarısı için araçlar, teknikler, süreçler ve metodolojilerin uygulanmasına odaklanarak öneriler geliştirmiştir. (Grote, 2004; Koh ve ark., 2005; Karlson, 2011; Johansen ve ark., 2014; Minciu ve ark., 2020; Lima ve ark., 2021; Matsunaga, 2021). Bu çalışmanın temel amacı günümüz VUCA dünyasındaki belirsizlikleri daha iyi yönetmek adına yapılan çalışmalar ve tartışmalar üzerinden liderlik, örgütsel çeviklik; örgütsel çeviklik, örgütsel performans ve örgütsel yapı kavramları arasındaki ilişkilere dair bir literatür araştırması yapmak ve elde edilen bulgulara istinaden bir model öngörebilmektir.

**Anahtar Kelimeler:** VUCA, Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Performans, Örgütsel Yapı

**Abstract**

The VUCA world is becoming increasingly complex and challenging for both individuals and organizations. Knowledge, experiences, practices, and strategies acquired in the past do not always provide solutions for today's world. The speed of change necessitates the acceleration of organizational processes. The increasing uncertainties compel organizations to continuously reassess their strategies, agility, leadership roles, and responses to change. Most studies have focused on implementing tools, techniques, processes, and methodologies to enhance the success of uncertainty management and have provided recommendations in this regard (Grote, 2004; Koh et al., 2005; Karlson, 2011; Johansen et al., 2014; Minciu et al., 2020; Lima et al., 2021; Matsunaga, 2021). The primary aim of this study is to conduct a literature review on the relationships between leadership, organizational agility, organizational performance, and organizational structure in the context of managing uncertainties in today's VUCA world. Based on the findings, the study aims to propose a conceptual model.

**Key Words:** VUCA, Leadership, Organizational Agility, Organizational Performance, Organizational Structure

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Şener, M.M., 2025, VUCA Dünyasındaki Belirsizliği Yönetmede Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Yapı İlişkisine Dair Bir Literatür Araştırması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 1159-1182.

## 1. Giriş

Günümüz VUCA (Volatility-oyunaklık, Uncertainty-belirsizlik, Complexity-karmaşıklık, Ambiguity-muğlaklık) dünyası, bireyler ve örgütler için giderek daha karmaşık ve zorlayıcı bir ortama haline gelmektedir. Geçmişte elde edilen bilgi ve deneyimler, bugünün değişken ve belirsizliklerle dolu dünyasında her zaman çözüm sunamamaktadır. Değişim hızının artması, örgütlerin süreçlerini hızlandırmasını zorunlu kılarken, belirsizliklerin çoğalması örgütlerin stratejilerini, çevikliklerini ve değişime verdikleri yanıtları sürekli olarak gözden geçirmelerini gerektirmektedir (Karlsen, 2011). Bu durum, liderlik yaklaşımlarının, örgütsel çevikliğin ve örgütsel performansın birbirleriyle olan ilişkilerini anlamayı kritik hale getirmiştir.

VUCA ortamının örgütler üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar, genellikle belirsizlik yönetiminin başarısını artırmaya yönelik araçlar, teknikler, süreçler ve metodolojilere odaklanmaktadır. Bennett ve Lemoine (2014), VUCA dünyasının karmaşıklığını aşmak için geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz olduğunu belirtirken, Baran ve Woznyj (2020) tarafından önerilen uygulamaların karar vericiler, stratejistler ve liderler için yol gösterici olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, bürokrasi, hantallık, yavaş karar verme ve esnek olmayan stratejiler, örgütlerin VUCA koşullarında rekabet edebilirliğini olumsuz etkilemekte ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışmada, VUCA, belirsizlik yönetimi, liderlik, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans kavramları arasındaki ilişkiler incelenerek, bu kavramlarla ilgili yönetim ve organizasyon yazınına katkı sağlanması amaçlanmıştır. Google Scholar ve Web of Science veri tabanları kullanılarak yapılan kapsamlı yazın taraması sonucunda, ilgili konular üzerine yapılmış çalışmalar analiz edilmiş ve elde edilen bulgular tespit edilmiş ve bir model öngörülmüştür. Bu bağlamda, örgütlerin VUCA dünyasında uzun vadeli başarıyı sürdürebilmeleri yani sürdürülebilir performans gösterebilmeleri için belirsizlik yönetimine yönelik yeni perspektiflere ve uygulamalara odaklanmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Çalışmada “VUCA” içinde bulunulan bir ortam olarak tarif edilmiştir. Bahsi geçen kavramların önemini bu ortamın özelliklerinden kaynaklandığı vurgulanmıştır.

## 2. VUCA kavramına genel bir bakış

Çalışmanın giriş kısmında açılımı İngilizce ve Türkçe kelimelerle açıklanan bir kısaltma olan VUCA kavramı, modern dünyanın karmaşık ve öngörülemez yapısını tanımlamak için kullanılan bir çerçeve sunmaktadır. İlk olarak 1990'lı yıllarda A.B.D. (Amerika Birleşik Devletleri) Kara Harp Okulu tarafından Soğuk Savaş sonrası çok kutuplu dünya düzenini tanımlamak için kullanılan bu kavram, günümüzde iş dünyasında geniş bir kabul görmüştür (Karjalainen, Heinonen ve Taylor, 2022). Küresel bağlantılılığın artması, değişim hızının önem kazanması ve piyasa koşullarındaki oynaklık, VUCA'nın iş dünyasının temel bileşenlerinden biri haline gelmesine yol açmıştır.

VUCA kavramının dört bileşeni – oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık – iş ortamlarının kaotik ve hızlı değişen yapısını yansıtmaktadır. Kristensen, Shafiee ve Shafiee (2021), oynaklığı çevredeki değişim hızı ve büyüklüğü olarak tanımlarken, belirsizlik, gelecekteki olayları öngörme zorluğu ile öne çıkar. Karmaşıklık ise çok yönlü ve bağımlı yapılarla başa çıkma ihtiyacını vurgular. Bu unsurlar, örgütlerin uyum sağlama ve strateji geliştirme yetenekleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Muğlaklık ise, bilgilerin eksik veya çelişkili olduğu durumlarda karar vermenin zorluklarını ifade eder. Bu dört unsurun birleşimi, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı meydan okumaları artırmaktadır (Kristensen ve ark., 2021).

VUCA'nın iş dünyasına ilk kez dâhil edilmesi, Bennis ve Nanus'un 1985 yılında yayımlanan “Leaders: The strategies for taking charge (Liderler: kontrolü ele alma stratejileri)” isimli çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışma, tarif edilen koşulların liderlik ve örgüt yönetimi üzerindeki etkilerini vurgulamıştır (Garavan, 2024). Zamanla bu kavram evrilmiş ve liderlerin hızla değişen bir dünyada karşılaştıkları zorlukları anlamak için bir çerçeve haline gelmiştir. Bu bağlamda, VUCA yalnızca çevresel koşulları tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda liderler için organizasyonlarında dayanıklılığı ve uyarlanabilirliği artırma çağrısı yapar (Jaskowska, 2020; Primecz, 2024). COVID-19 pandemisi, bu kavramın önemini daha da belirginleştirmiş ve örgütler, benzeri görülmemiş koşullar altında yönetim uygulamalarını yeniden değerlendirmek zorunda kalmıştır (Jaskowska, 2020; Woltés, 2023).

VUCA kavramı, 2008-2009 finansal krizi sırasında iş dünyasında daha geniş bir tanınırlık kazanmıştır. Bu dönemde çeşitli sektörlerdeki örgütler, benzer çalkantılı koşullarla karşılaşmışlardır (Schick ve ark., 2017; Manshor, 2023).

## 2.1. VUCA dünyası tanımı ve kökeni

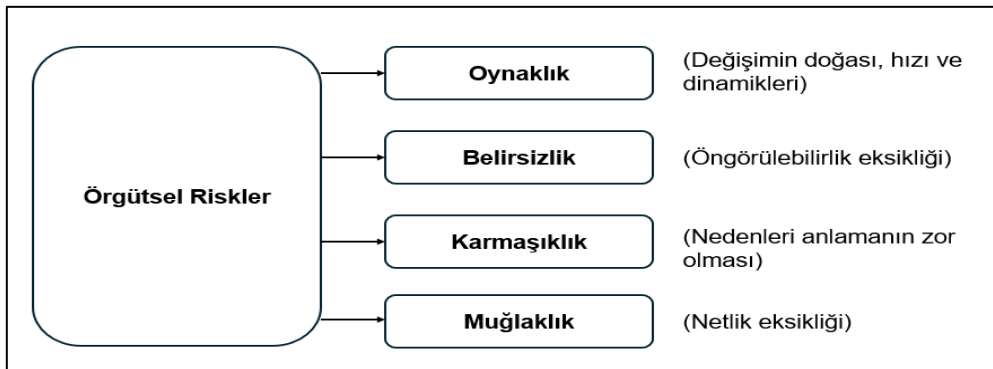
Dünya sürekli değişmekte olup söylendiği gibi değişmeyen nadir şeylerden biri değişimdir, ancak günümüzde küresel bağlantılılığın artması ve değişim hızının giderek yükselmesi, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere ayak uydurmayı bireyler için daha zor hale getirmiştir. Bu durumu tanımlayan VUCA kısaltması, modern dünyanın karşı karşıya olduğu zorlukları özetlemektedir. VUCA, 1990'ların sonlarında ABD Kara Harp Okulu tarafından Soğuk Savaş sonrası "çok kutuplu dünya düzenini" tanımlamak için ortaya atılmıştır. Zamanla iş dünyasında kaotik, istikrarsız ve hızla değişen çalışma ortamlarını ifade etmek için kullanılmaya başlanmış (Sinha ve Sinha, 2020; Karjalainen ve ark., 2022;) özellikle 2008 finansal krizi sonrasında önem kazanmıştır. Teknolojik değişimler, küresel ekonomik koşullar ve istikrarsız finansal piyasaları kapsayan VUCA, Covid-19 pandemisi ile daha da güncel hale gelmiş ve günümüz stratejik ortamını tanımlamada kullanılmaya başlamıştır (Taşkan ve ark., 2022).

VUCA, insanların tarih boyunca karşılaştığı belirsizlikleri tanımlar; örneğin, Taş Devri'nde avcılık ve doğayla mücadele bu tür bir zorluk olarak kabul edilebilirdi. Ancak bugün, bilgi ve teknoloji gelişmiş olmasına rağmen, hala VUCA'nın etkilerini yoğun bir şekilde hissediyoruz. Drucker'ın (1992) "Yeni Toplum" kavramı, yaşadığımız değişimlerin örgütler ve küresel ekonomi üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Drucker, yaşanan toplum, bilginin önemi ve yeni korumacılık gibi trendlerin bu geçiş sürecini şekillendireceğini öngörmüştür. Sosyolog Dirk Baecker ise bu fikirleri daha ileriye taşıyarak, yeni kültür, yapı ve örgüt biçimlerinin gerekliliğini vurgulamıştır (Baecker, 2006). Günümüz dünyasında, geleneksel sanayileşme anlayışına dayalı yönetim modellerinin yetersiz kaldığı, yeni fikirlerin ve kavramların iş dünyasında test edilip uygulanması gerektiği bir noktadayız. Bu bağlamda, VUCA ile başa çıkabilmek için yeni yönetim ve örgüt modellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi çağının getirdiği karmaşıklıkları ve belirsizlikleri yönetebilmek için, örgütlerin esneklik kazanması ve yenilikçi stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreçte, VUCA'yı anlamak ve ona karşı uygun yanıtlar geliştirmek, gelecekteki başarı için kritik bir öneme sahiptir.

VUCA dünyası, geleneksel iş modellerini ve stratejilerini bozabilecek, öngörülemeyen değişikliklerle karakterize edilir ve bu da kuruluşların faaliyet ve liderlik biçimlerinde değişim gerektirir (Wolanin, 2022; Judith, 2023). Backer'a (1995) göre, örgütlerin değişime hazırlığı, karmaşık insan kaynakları dinamiklerine dikkat etmeyi gerektirir. Değişim planlamasına katılım, bireylerin değişime hazırlık seviyelerini etkiler. Holt ve ark.'nın (2007) yaptığı çalışmada, örgütlerin değişime hazırlığının, psikometrik enstrümanların özelliklerinden değerlendirildiği görülmüştür.

Oynaklık, çevredeki değişim hızını ve büyüklüğünü ifade ederek ani ve dramatik değişimlerle karşılaşılabilir durumları tanımlar (Kristensen ve ark., 2021; Raja, 2021). Belirsizlik, gelecekteki olayları öngörmenin zorluğunu vurgularken, liderlerin bilinçli kararlar almasını güçleştirir (Sarkar, 2016; Rimita ve ark., 2020). Karmaşıklık, kuruluşların karşılaştığı karmaşık bağımlılıkları ve çok yönlü zorlukları içerir ve çoğunlukla sofistike yanıtlar gerektirir (Roziq ve ark., 2021; Turi ve Sorooshian, 2022). Son olarak, muğlaklık, bilgilerin belirsiz ve net olmayan doğasını ifade eder ve karar verme süreçlerini zorlaştırır (Lee ve ark., 2023).

### Şekil 1: VUCA kavramı kategorizasyonu



**Kaynak:** (Mohanta ve ark., 2020)

## 2.2. VUCA dünyasında liderlik

VUCA dünyasında belirsizlik yönetimi, operasyonel etkinliği ve stratejik geçerliliği korumaya çalışan örgütler için kritik bir konudur. VUCA çerçevesi, liderlerin karşılaştığı çok yönlü zorlukları vurgulamakta ve belirsizlik yönetimi için stratejik öngörü ve uyum yeteneklerini içeren kapsamlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. VUCA

ortamında belirsizlik, öngörülemeyen piyasa dinamikleri, değişen tüketici tercihleri ve hızlı teknolojik gelişmeler gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkar (Ninassi, 2023; Achoki, 2023). Örgütler, bu belirsizliklere etkili bir şekilde yanıt verebilmek için çeviklik geliştirmelidir; bu da liderlerin teknik uzmanlığın yanı sıra muğlaklık içinde bilinçli stratejik kararlar verebilme yeteneğine sahip olmasını gerektirir (Achoki, 2023; Jaber ve Shah, 2023). Risk yönetimi uygulamalarının örgütsel çerçevelere entegrasyonu zorunludur, çünkü geleneksel bölümlenmiş risk yönetimi yaklaşımları, VUCA dünyasının karmaşıklıklarını ele almakta yetersiz kalmaktadır (Roziq ve ark., 2021; Jaber ve Shah, 2023).

Belirsizliğin etkileri, liderlerin iş gücü dinamiklerindeki oynaklığı ve çalışanların ihtiyaçlarının karmaşıklığını yönetmeleri gereken insan kaynakları yönetimine de yansır. Bu durum, çalışanların değişen koşullara uyum sağlamaları için beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırma girişimlerine odaklanılmasını gerektirir (Roziq ve ark., 2021; Achoki, 2023). Ayrıca, dirençli bir örgüt kültürü oluşturmak belirsizliklerin olumsuz etkilerini azaltmada önemlidir (Ninassi, 2023; Achoki, 2023).

Etkili belirsizlik yönetimi, veri analitiği ve gerçek zamanlı bilgilerin karar verme süreçlerini desteklemesi ile ilgilidir (Blackburn ve ark., 2014; Lechler ve ark., 2019). Öngörüsül analitiği kullanan örgütler, piyasa değişimlerini daha iyi tahmin edebilir ve belirsizliklerin etkisini azaltabilir (Blackburn ve ark., 2014). Bu yaklaşım, örgütün VUCA ortamında daha çevik olmasını sağlar (Lechler ve ark., 2019; Ninassi, 2023). VUCA dünyasında belirsizlik yönetimi; çevik liderlik, etkili risk yönetimi, çalışan gelişimi ve veri odaklı karar vermeyi içeren bütünsel bir strateji gerektirir (Sarkar, 2016; Schoemaker vd., 2018; Wilson, 2023).

### 2.3. Belirsizlik yönetiminin önemi ve VUCA

İş dünyası ve bireyler için son derece önemli bir kavram olan belirsizlik kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “belirsiz olma durumu, belgisizlik, müphemiyet” şeklinde tanımlanmıştır (TDK’dan aktaran Bilen, 2024). Bu bölümde vurgulanacak olan belirsizlik, örgütlerin karşılaştığı, onlara etki eden belirsizlik olacaktır.

Son yıllarda belirsizlikleri yönetme yeteneğini geliştirme konusunda büyük bir ilgi oluşmuş, özellikle olumsuz sonuçları azaltma çabası ön plana çıkmıştır (Hillson, 2002; Ward ve Chapman, 2003). Raz ve Hillson’a (2005) göre, bu durum, genellikle belirsizlik yönetimi ya da bazıları tarafından risk yönetimi olarak adlandırılan araçlar, teknikler, süreçler ve metodolojilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yol açmıştır.

Belirsizlik Yönetimi Modeli (BYM), bireylerin belirsizlikle başa çıkma süreçlerini açıklar ve belirsizliği, bir durumu doğru öngörememe algısı olarak tanımlar (Milliken, 1987). Belirsizlik, karmaşık durumlar, eksik veya tutarsız bilgiler gibi nedenlerle ortaya çıkar ve çalışanlar için özellikle örgütsel değişimlerde, örneğin yapay zekâ (YZ) benimsenmesi ya da radikal bir yapı veya örgüt değişikliği gibi durumlarda belirgindir (Allen vd., 2007). Belirsizlik stres yaratır, kaynakları tüketir ve performansı olumsuz etkiler (Cullen ve ark., 2014; Nikolova ve ark., 2014).

Günümüzün VUCA ortamında örgütler, dayanıklılık, uyum sağlayan liderlik, örgütsel öğrenme, stratejik risk yönetimi ve teknolojik entegrasyon gerektiren zorluklarla karşı karşıyadır. Bu ortamda dayanıklılık, bireylerin değişimlere uyum sağlaması ve belirsizlikten kaynaklanan stresin etkilerini azaltması açısından kritik bir yetkinliktir. Raja (2021), zorluklardan ders çıkararak sürekli iyileştirme kültürünü desteklediğini vurgularken, Shet (2024), dayanıklılığın eksik bilgiye rağmen bilinçli kararlar vermeyi kolaylaştırdığını belirtmiştir. VUCA dünyasında liderlik, belirsizlik dönemlerinde esneklik ve karar verme becerisi gerektirir. Kostalova (2024), etkili liderlerin ilham vererek ve geri bildirim alarak takım dinamiklerini yönetmesi gerektiğini ifade etmektedir. Liderlerin dayanıklılık sergilemesi, çalışan performansını ve örgütsel uyumu artırır (Shet, 2024).

Örgütsel öğrenme, VUCA koşullarının getirdiği zorluklarla başa çıkmada bir diğer önemli unsurdur. Antonacopoulou (2018), geleneksel bilgi çerçevelerinin VUCA ortamlarının krizleri karşısında yetersiz kalabileceğini savunurken, Varlık (2023), eğitim alanındaki örgütlerde belirsizlik tahammülsüzlüğü ve belirsizlik yönetiminin pozitif ve orta düzeyde etkiler gösterdiğini meta-analiz yöntemiyle ortaya koymuştur. Çalışmada yayın türünün etkisi düzenleyici bir rol oynarken, unvan değişkeninin anlamlı bir etkisi bulunmamış; yayın yanlılığı tespit edilmemiştir. Heterojenlik nedeniyle rastgele etkiler modeli kullanılmış ve daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu sonuçlar, örgütlerin öğrenme süreçlerini sürekli iyileştirerek VUCA koşullarında daha iyi uyum sağlama kapasitesine sahip olmalarının önemini pekiştirmektedir.

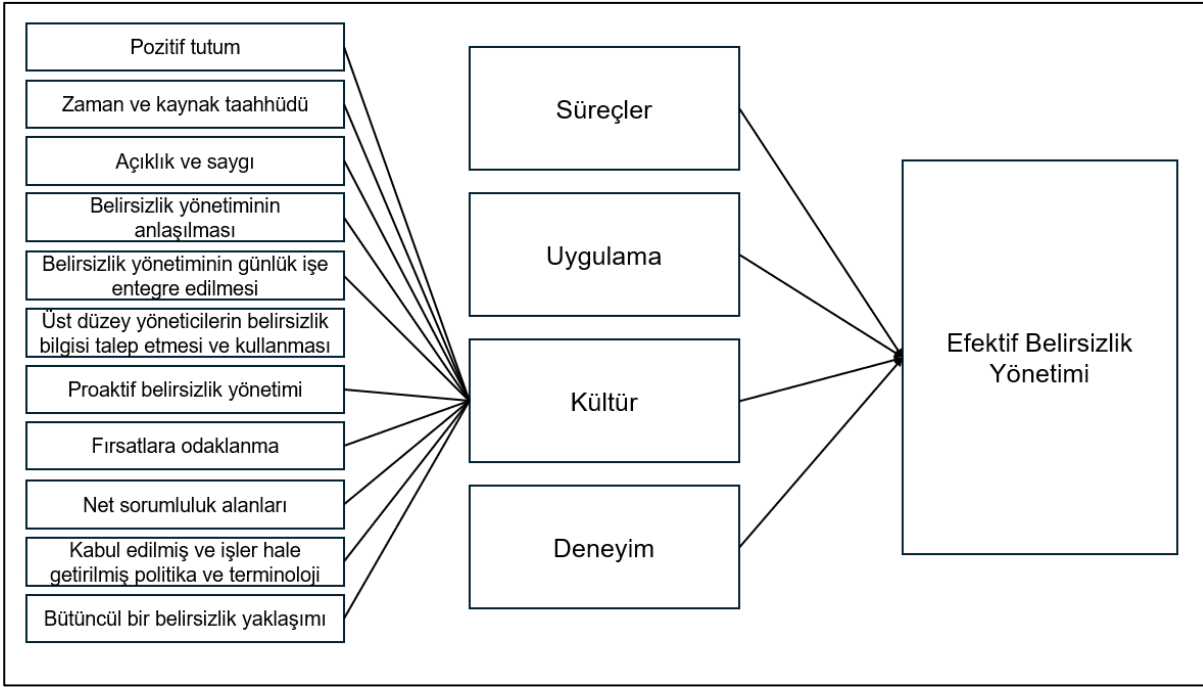
Stratejik risk yönetimi, VUCA zorluklarını aşmada hayati bir unsurdur. Jaber ve Shah (2023), geleneksel risk yönetiminin yetersiz kaldığını ve örgütlerin daha entegre, proaktif yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini savunmaktadır. Marquez-Tejon ve ark. (2021), kapsamlı risk yönetimi çerçevelerinin örgütlerin çevikliğini artırarak beklenmedik durumlara hızlı yanıt vermesini sağladığını belirtmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi de VUCA bağlamında önemli bir rol oynar. Achoki (2023), İKY stratejilerinin çalışanların hızla değişen çevreye uyum sağlamalarını desteklemesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu, beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırma girişimlerini içerir. Teknoloji entegrasyonu ise, gerçek zamanlı veri analitiğiyle belirsizliği azaltır ve operasyonel verimliliği artırır. Ancak, Lechler ve ark. (2019) ve Minciu ve ark. (2020) teknolojinin insan yargısıyla dengelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. VUCA'nın etkileri sağlık ve eğitim gibi sektörlerde de yansımaktadır. Cernega (2024), sağlık yönetiminde stratejik yaklaşımların gerekliliğini vurgularken, Lemoine ve ark. (2017), yükseköğretimdeki liderlerin karmaşıklıklarla başa çıkma gerekliliğini belirtmektedir. Ayrıca, Wang ve ark. (2022), VUCA çağında girişimciliğin yinelemeli ve yenilikçi yaklaşımları zorunlu kıldığını ifade etmektedir.

VUCA dünyasında belirsizliği yönetmek için çeviklik, diğer bir ifadeyle dayanıklılık, uyum sağlayan liderlik, örgütsel öğrenme ve teknolojik entegrasyonu kapsayan çok yönlü stratejiler gereklidir. Bu yaklaşımlar, örgütlerin belirsizliğin yarattığı zorlukların ötesine geçerek büyüme ve inovasyon fırsatlarını değerlendirmesine olanak tanır.

Diğer yandan kültür kavramına vurgu yapan Karlsen (2011), destekleyici bir belirsizlik yönetimi kültürünün pozitif bir tutum, zaman ve kaynak taahhüdü, açıklık ve saygı, belirsizlik yönetimi anlayışı, belirsizlik yönetiminin günlük çalışmalara dâhil edilmesi, üst düzey yöneticilerin belirsizlik bilgisi talep etmesi ve bunu kullanması, proaktif belirsizlik yönetimi, fırsatlara odaklanma, net sorumluluk alanları, kabul edilmiş ve işler hale getirilmiş politika ve terminoloji ile bütünsel bir belirsizlik yaklaşımı gibi özelliklerle karakterize edildiğini belirtmektedir. Ayrıca, taahhüt, bilgi, iletişim, açıklık ve güvenin, destekleyici bir belirsizlik yönetimi kültürü inşa edilmesine katkı sağlayan faktörler olduğu vurgulanmaktadır.

## Şekil 2: Belirsizlik yönetimi kültür modeli

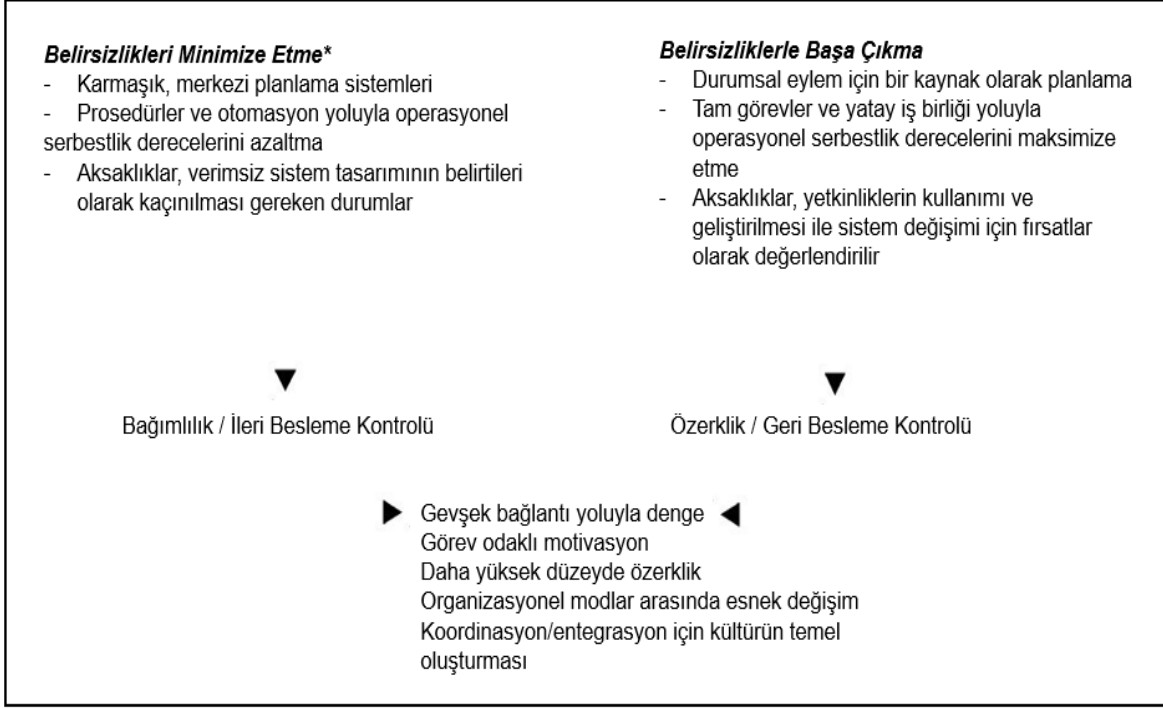


**Kaynak:** (Karlsen, 2011)

Karlsen (2011), belirsizlik yönetiminin insan faktörünü merkeze alan bir süreç olduğunu ve destekleyici bir belirsizlik yönetimi kültürü oluşturmanın en kritik unsurlarından birinin üst düzey yöneticilerin tam bağlılığı olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilerin eylemleri, bu kültürün gelişiminde belirleyici rol oynar. Bilgi, deneyim ve beceriler de bağlılık kadar önemli olup, yetersiz bilgi kültür oluşturmanın başlıca engellerinden biridir. Ayrıca iletişim, açıklık ve güven, bu kültürün temel taşlarıdır. Açık ve dürüst belirsizlik tanımlaması teşvik edilmeli ve suçlama kültüründen uzak bir ortam sağlanmalıdır. Bu yaklaşımlar, etkili bir belirsizlik yönetimi kültürünün temelini oluşturur.

Belirsizlik türleri ve örgütlerin bu belirsizliklerle nasıl başa çıktığı, örgüt kuramının temel konularından biridir. Özellikle sağlık ve güvenlik riskleriyle karşı karşıya olan örgütler, belirsizlikleri azaltmayı hedeflerken, bu durum yerel yetkinliğin önemini vurgulayan yaklaşımlarla çelişebilir (Grote, 2004).

### Şekil 3: Örgüt tasarımının temelini oluşturan belirsizlik yönetiminin temel ilkeleri



\* Belirsizlikler, sistem çevresinden ve/veya sistem içindeki dönüşüm süreçlerinden kaynaklanabilir.

**Kaynak:** (Grote, 2004)

#### 2.4. Örgütsel çeviklik

Örgütsel çeviklik, örgütün çevresel değişimleri algılama ve bu değişimlere hızla yanıt verme yeteneğini ifade eder ve örgütlerin rekabet gücünü artıran kritik bir beceridir. Bu yetenek, örgütün kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden yapılandırma kapasitesine dayanır. Örgütsel çeviklik, yalnızca değişimlere tepki vermekle kalmaz, aynı zamanda bu değişimleri fırsata dönüştürme, yenilik ve öğrenme yoluyla gelecekteki fırsatları öngörme becerisini de içerir. Tepkisellik, esneklik, yeterlilik ve hız gibi boyutlara sahip olan örgütsel çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını belirlemede kritik bir öneme sahiptir. Çeviklik alışkanlığı kazanan örgütler, stratejilerini bu yetenekle geliştirme ve dinamik piyasa koşullarında sürdürülebilir başarı elde etme kapasitesine ulaşır (Ünlü ve Çalışkan, 2022).

Baran ve Woznyj (2020), VUCA dünyasında çevikliğin, bireylerin, ekiplerin ve örgütlerin değişime hızla uyum sağlama yeteneği olarak önem kazandığını belirtmektedir. Çeviklik, birey düzeyinde uyum performansı, ekiplerde güçlü etkileşim ve örgütsel düzeyde ise çevresel sinyalleri izleyip hızlı tepki verebilme kapasitesiyle tanımlanır. Araştırmacılar, liderlerin VUCA ortamını tanımlamaları, çevikliğe engel olan faktörleri belirlemeleri ve çevikliği artırıcı stratejiler uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütlerin belirsiz ve değişken koşullara etkin şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur.

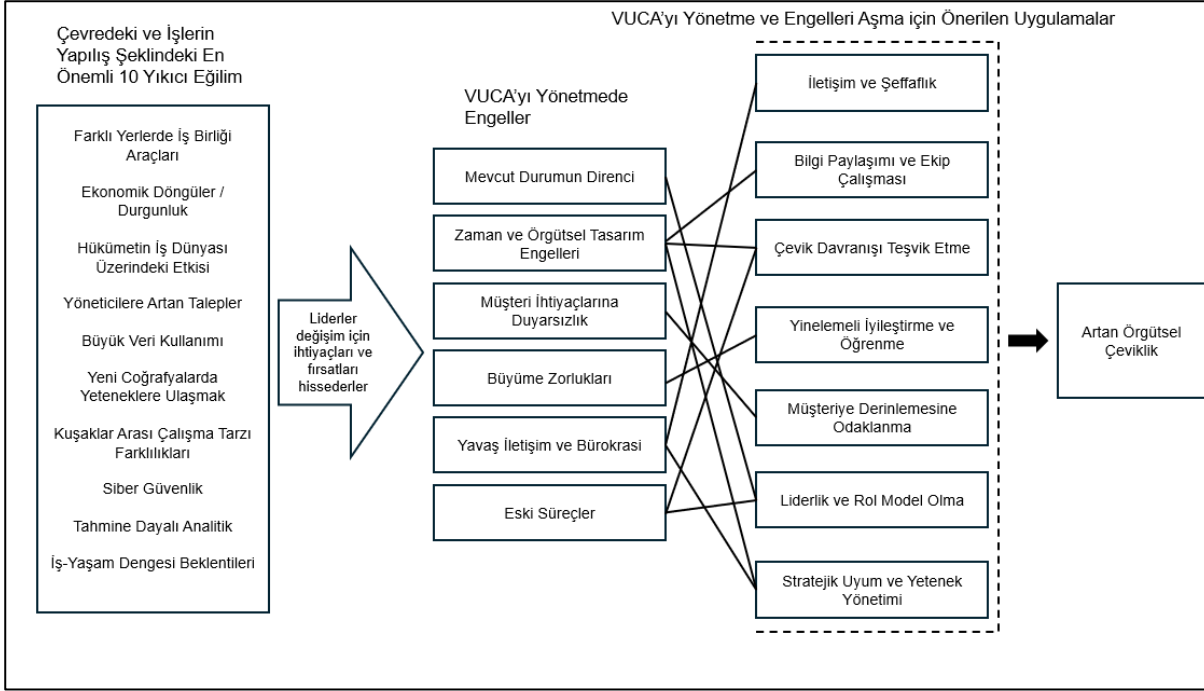
Liderlerin VUCA dünyasında insan dinamiklerine odaklanarak çevikliği artırmak için kanıta dayalı yöntemler geliştirilmiş ve VUCA'nın örgüt içindeki ve dışındaki etkilerini anlamak için çeşitli araçlar sunulmuştur. İletişim ve bilgi paylaşımının çeviklik için kritik olduğu, ancak katı örgütsel yapılar ve süreçlerin bu süreçleri engelleyebileceği vurgulanmaktadır. Bulgular, liderlerin değişimle başa çıkma stratejilerini geliştirmeleri için önerilen pratikler ve kaçınılması gereken engeller hakkında rehberlik sağlamaktadır (Baran ve Woznyj, 2020).

VUCA çerçevesi, örgütlerin operasyonel stratejilerini ve liderlik yaklaşımlarını değerlendirebilecekleri bir bakış açısı sunar. Değişime karşı proaktif bir duruşu teşvik eder ve liderlerin öğrenme ve uyum yeteneğinin ön planda olduğu bir ortam yaratmalarını önerir (Pangaribuan vd., 2020; Raja, 2021). Kuruluşlar bu karmaşık ortamda ilerlerken, sorumlu liderlik ve etik uygulamaların önemi artar, bu sayede yalnızca hayatta kalmakla kalmaz, aynı zamanda zorluklar karşısında gelişirler (Sarkar, 2016).

VUCA dünyasında, örgütlerin hızla ortaya çıkan zorluklara ve fırsatlara yanıt vermelerini sağlayacak çevik stratejiler geliştirmesi gereklidir (Ardi, 2024; Schoemaker vd., 2018). Bu, yenilikçi bir kültür geliştirmeyi, iş birliği ağlarını güçlendirmeyi ve belirsizlik karşısında gelişebilecek uyumlu liderlik tarzlarını teşvik etmeyi

içerir (Sarkar, 2016; Wilson, 2023). Liderlerden, VUCA ortamının dinamiklerini etkili bir şekilde yönetmelerini sağlayacak stratejik öngörü, dayanıklılık ve değişimi kucaklama gibi yetkinliklere sahip olmaları beklenmektedir (Wolanin, 2022; Kumar, 2024).

#### Şekil 4: VUCA, yönetimsel engeller ve tavsiye edilen uygulamalar



**Kaynak:** (Baran ve Woznyj, 2020)

Etkili iletişim ve bilgi paylaşımı, VUCA koşullarında örgütsel çevikliği artırır. Çalışanların sağladığı bilgiler, liderlerce anlamlandırılarak örgütün uyumu sağlanır. A.B.D. ordusunun "komutanın niyeti" ve Spotify'nın "loncalar" modeli gibi uygulamalar, bu süreçte başarılı örneklerdir. Ericsson, küçük ekiplerle çevikliği desteklerken, Microsoft ve Netflix, müşteri geri bildirimleriyle sürekli öğrenme ve iyileştirme sağlar. Liderler, çeviklik kültürü oluşturup vizyon belirleyerek dönüşümlere öncülük eder. Adobe ve GE, sık geri bildirim süreçleriyle çalışanların adaptasyon becerilerini güçlendirir.

Baran ve Woznyj (2020), liderlerin çeviklik stratejileri için rehber niteliğinde bir kontrol listesi sunarak değişen koşullara uyumu destekler. Bu yaklaşımlar, örgütlerin stratejik çeviklik hedefleri için temel oluşturur.

### 2.5. Örgütsel performans

Örgütsel performans, bir örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmadaki etkililik ve verimliliğini ifade eder (Nikpour, 2017; Supriyati ve ark., 2019). Örgütsel performans, hedeflere ulaşma, kaynak kullanımı ve paydaş memnuniyeti gibi çerçeveler aracılığıyla değerlendirilen çok boyutlu bir kavramdır (Dess ve Robinson, 1984). Yönetim araştırmalarında kritik bir yapı olan örgütsel performans, bir örgütün hedeflerine ne kadar etkili bir şekilde ulaştığını, kaynaklarını nasıl yönettiğini ve çevresine nasıl uyum sağladığını ölçer. Performans ölçümünün karmaşıklığı, finansal sonuçlar, pazar başarıları ve daha geniş sosyal sorumluluklar gibi çeşitli boyutları kapsamasından kaynaklanır. Performans ölçütlerinin seçimi—objektif ya da öznel—araştırma sonuçlarını ve pratik uygulamaları önemli ölçüde etkileyebilir. Finansal oranlar gibi objektif ölçütler, nicel karşılaştırma imkânı sunsa da, paydaş etkileri ve uzun vadeli sürdürülebilirlik gibi nitel boyutları göz ardı edebilir (Richard ve ark., 2009).

Dess ve Robinson (1984), özel şirketlerde ve holdinglerde doğru ve objektif performans verilerinin elde edilmesindeki zorluklara dikkat çeker. Objektif verilerin mevcut olmadığı durumlarda güvenilir bir alternatif olarak öznel ölçütlerin kullanılmasını önermektedirler. Bu, performansın çok boyutluluğunun, hem iç hem de dış örgütsel faktörleri dikkate alarak esnek ölçüm yaklaşımlarını gerektirdiği argümanı ile uyumludur.

Birçok çalışma, örgüt kültürü ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Acar ve Acar, 2014; Wahyudi ve ark., 2022). Çalışan bağlılığı, iş birliğini ve yeniliği teşvik eden olumlu bir örgüt kültürü, daha iyi sonuçlara yol açabilir (Zheng ve ark., 2010). Benzer şekilde, örgütün merkezîyetçilik, resmileştirme ve esneklik gibi yapısal özellikleri de performansı etkileyen önemli unsurlardır. Esnek ve merkezi olmayan



yapılar, değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve öğrenmeyi teşvik etme kapasitesini artırarak performansı olumlu yönde etkiler (Wang ve Yang, 2007).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları da örgütsel performansta kilit bir rol oynar. Çalışan eğitimi, performansa dayalı ücretlendirme ve yetkilendirme gibi etkili İKY uygulamaları, çalışan motivasyonu ve bağlılığını artırarak örgüt başarısını destekler (Ni ve ark., 2018; Giauque ve ark., 2013). Delaney ve Huselid (1996), çalışan eğitimi, seçici işe alım ve yapılandırılmış iş ortamları gibi yenilikçi İKY uygulamalarının, algısal performans ölçütleriyle pozitif bir ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bulguları, teknik ve stratejik kaynakların, çalışan odaklı girişimlerle tamamlanmasının, örgütsel başarıyı artırmada kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Ayrıca, bilgi edinme, paylaşma ve uygulamada başarılı olan örgütler, değişimlere uyum sağlama ve yenilik yapma kapasiteleriyle rekabet avantajı elde edebilir (Cho ve ark., 2006). Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütlerin performansını sürdürülebilir bir şekilde artırmasına katkıda bulunur (Supriyati ve ark., 2019; Richard ve ark., 2009).

## 2.6. Örgütsel yapı

Örgütsel yapı, bir örgüt içindeki görevlerin, rollerin, sorumlulukların ve yetkinin sistematik olarak düzenlenmesini ifade eder. Mintzberg'in önemli ve bilinen bir çalışmasına göre örgüt yapısının basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlü yapı ve adhokrasi olarak beş temel yapılandırması bulunmaktadır (Mintzberg, 1980). Mintzberg, örgüt yapısının çevre, strateji ve teknoloji gibi faktörlere bağlı olması gerektiğini savunmuştur (Janićević, 2017).

Örgüt yapısının, örgüt üyelerinin davranışlarını etkilediğine inanılmaktadır. Hall (1977), bu inancın basit bir gözleme dayandığını belirtmiştir. Binaların koridorları, merdivenleri, girişleri, çıkışları, duvarları ve çatıları vardır ve bir binanın özel yapısı, içindeki insanların faaliyetlerini büyük ölçüde belirler. Benzer şekilde, örgüt içindeki davranışlar da örgüt yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Bu yapının etkisinin, bir binanınki kadar belirgin olmasa da yaygın olduğu varsayılmaktadır. Van de Ven (1976) ise örgüt yapısının hem örgüt hem de alt birim düzeylerinde performans (verimlilik, moral ve etkinlik) açısından önemine dikkat çekmiştir.

Örgütsel yapının en kritik yönlerinden biri, performans ve yenilikçilik üzerindeki etkisidir. Araştırmalar, mekanik ve organik yapılar gibi farklı örgütsel tasarımların örgütlerin işleyişi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Mekanik yapılar, yüksek derecede merkezileşme ve resmileşme ile karakterize edilir ve yaratıcılığı engelleme eğilimindedir (Fraihat ve ark., 2023). Buna karşılık, organik yapılar esnekliği teşvik eder ve yeniliği destekleyerek örgütlerin çevresel değişimlere daha etkili bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olur (Tworek ve ark., 2015; León ve García, 2011). Örgütteki merkezileşme derecesi de büyük önem taşımaktadır; çünkü merkezileşmenin düşük olması genellikle iş tatmini ve performans ile pozitif korelasyon göstermektedir (Sun ve ark., 2021). Merkezileşmenin düşük olduğu yapılar, çalışanlara daha fazla yetki vererek onların karar verme süreçlerine daha fazla katılım göstermelerine olanak tanır ve daha katılımcı bir çalışma ortamı oluşturur.

Ayrıca, örgüt kültürü ve örgütsel yapı birbirine sıkı sıkıya bağlıdır ve ekiplerin nasıl işlediğini ve etkileşim kurduğunu belirler. İyi tanımlanmış bir yapı tarafından desteklenen olumlu bir örgüt kültürü, çalışan performansını ve dayanıklılığını artırır (Devie ve ark., 2023; Çoban ve İrmış, 2023). Bu durum, yöneticilerin yalnızca örgüt yapısını tasarlamakla kalmayıp aynı zamanda bu yapıyla uyumlu bir destekleyici kültür geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Yapı ve kültürün birleşimi, bilgi paylaşımını teşvik eden bir ortam yaratabilir; bu da günümüzün hızla değişen iş dünyasında örgütsel öğrenmeyi ve çevikliği sürdürebilmek için gereklidir (Hashim ve ark., 2015; Amayah, 2013; Qing-min ve ark., 2012).

Sonuç olarak, örgütsel yapı, bir örgütün işleyişini ve uyum sağlama yeteneğini büyük ölçüde etkileyen temel bir bileşendir. Etkili örgütsel yapılar, performansın iyileştirilmesine, yaratıcılığın artmasına ve değişen çevrelerde başarılı olabilen dayanıklı örgütlerin oluşmasına katkı sağlar. Bu nedenle, örgütsel yapıların farklı yönlerini ve bunların kültür ve performans ölçütleriyle etkileşimlerini anlamak, yöneticiler için örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmak açısından hayati öneme sahiptir (Eva ve ark., 2018; Wang ve Ahmed, 2003).

## 3. Araştırma metodolojisi

### 3.1. Veri seti

Araştırmanın veri setini Web of Science ve Google Scholar veritabanlarında "VUCA", "Belirsizlik", "Liderlik", "Örgütsel Çeviklik", "Örgütsel Performans" ve "Örgütsel Yapı" anahtar kelimeleri kullanılarak tespit edilmiş yayınlar oluşturmaktadır. VUCA kavramı görece son 20 yılda yaygın olarak kullanılmaya



başlayan bir kavram olmasına rağmen, tarama ve araştırma yapılırken bir yıl kısıtı kullanılmamıştır. Ancak çalışmaların önemli bir kısmı yakın geçmiş tarihlidir. Araştırmanın amacı olan literatür araştırmasına fayda sağlayabilecek yayınlar tespit edilmiş ve detaylıca incelenmiştir.

## 3.2. Bulgular

### 3.2.1. Örgütsel çeviklik ve liderlik ilişkisi

Çeviklik, tepkisellik, esneklik, rekabetçilik ve hız gibi boyutlarla karakterize edilir ve bu boyutları geliştiren örgütler, fırsatları değerlendirip riskleri azaltarak performanslarını artırabilir (Overby ve ark., 2006; Pazhouhan ve ark., 2019). Teknoloji, bilgi yönetimi ve liderlik, çevikliği destekleyen önemli unsurlardır. Güçlü bilgi teknolojileri (BT) altyapısı, bilgi yönetimi uygulamaları ve yenilikçi bir kültür, örgütün çeviklik yeteneğini güçlendirmektedir (Gao ve ark., 2020; Rafi ve ark., 2021; Khalid ve ark., 2020). Çevik örgütler, belirsizliklerle başa çıkarak sürdürülebilir başarıya ulaşabilir.

Örgütsel çevikliği teşvik eden en önemli faktörlerden biri liderliktir. Dönüştürücü liderlik, çalışanları motive ederek örgütsel yaratıcılığı artırır ve bu da çeviklik üzerinde doğrudan etkili olur (Veiseh ve ark., 2014). Çevik liderlik ise özellikle VUCA dünyasında uyum sağlama ve hızlı tepki verme yeteneği ile öne çıkar ve uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunur (Akkaya ve ark., 2022). Ayrıca, öğrenmeyi, denemeyi ve açık iletişimi destekleyen bir örgüt kültürü, çevik uygulamaların etkinliğini artırır (Arifin ve Purwanti, 2023). Bu unsurlar bir araya geldiğinde, örgütler değişimlere hızla uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilir.

Örgütsel çeviklik, liderlerin değişim süreçlerini destekleyen stratejiler geliştirmesiyle güçlenir. Liderlik, çalışanları motive ederek çevik bir kültür yaratırken, örgütlerin belirsizliklerle başa çıkmasına olanak tanır (AlNuaimi ve ark., 2022). Darvishmotevalia ve ark. (2020), çevik liderlerin bürokrasiyi azaltarak örgütsel yaratıcılığı artırdığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Crocitto ve Youssef (2003), hızlı karar vermeyi teşvik eden liderlerin çeviklikteki rolüne dikkat çekmiştir. Liderliğin çeviklik üzerindeki etkisi yönetsel bir araçtan öte, kültürel bir dönüşüm aracı olarak ele alınmaktadır. Özellikle, dijital dönüşüm liderliği, örgütsel esnekliği artırarak değişim süreçlerinde kritik bir rol oynar (Chowdhury ve ark., 2023). Böylece liderlik, çeviklik ile örgütsel dayanıklılık arasında bir köprü işlevi görmektedir.

Örgütsel çevikliğin, örgütsel etkinlik ve performansla önemli derecede pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Ghasemi, 2015; Kavosi ve ark., 2021; Pazhouhan ve ark., 2019; Khalid ve ark., 2020; Siddique ve Khan, 2022).

Liderlik, örgütsel çevikliğin sağlanmasında ve geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Esneklik, uyum sağlama ve değişimlere hızlı tepki verme gibi niteliklerle tanımlanan çevik liderlik, çevik bir örgüt inşa etmek için esastır (Çobanoğlu ve Demir, 2022; Adhikera ve ark., 2022). Çevik liderler, ekiplerini güçlendirir, denemeleri teşvik eder ve değişimi benimseyen bir kültür yaratır (Çobanoğlu ve Demir, 2022; Adhikera ve ark., 2022; Albera ve ark., 2023; Denning, 2018).

Çeşitli çalışmalar, çevik liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Khalid ve ark., 2020; Çobanoğlu ve Demir, 2022; Adhikera ve ark., 2022). Çevik liderlik, örgütsel çeviklik için gerekli olan yapı, kültür ve yeteneklerin şekillendirilmesine yardımcı olur (Khalid ve ark., 2020; Kanten ve ark., 2017). Ayrıca, çevik liderlik, örgütün çevredeki değişimleri algılamasını ve yanıt vermesini sağlayan dinamik yeteneklerin geliştirilmesini sağlar (Kanten ve ark., 2017). Bunun yanı sıra, örgütsel çeviklik ile liderlik arasındaki ilişki çift yönlüdür. Örgütsel çeviklik, liderlerin daha hızlı kararlar almasını, stratejilerini uyarlamasını ve zorluklara daha etkili yanıt vermesini sağlayarak liderliğin etkinliğini de artırabilir (Çobanoğlu ve Demir, 2022; Adhikera ve ark., 2022).

Çetinkaya ve Akkoca (2021) tarafından yürütülen bir çalışmada, stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel iletişimin bu ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir. Çalışmada, stratejik liderliğin örgütsel iletişimi güçlendirerek çeviklik üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve bunun işletmelerin değişen koşullara hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunduğu vurgulanmaktadır.

Kairy ve ark. (2023) tarafından yürütülen çalışmada, işlem odaklı liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve bu ilişkinin örgütsel güven ve iki yönlülük aracılığıyla güçlendiği belirtilmiştir. Çalışma, liderlerin açık hedefler koymasının, ödül ve geri bildirim mekanizmalarıyla çevik davranışları teşvik ederek işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırdığını göstermiştir.

Liderlik türlerinden biri olan transformasyonel liderlik, örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde kritik bir role sahiptir. Khoshlahn ve Ardabili (2016), liderlerin çalışanları destekleyici yaklaşımlarının, çevik stratejilerin uygulanmasını ve hızlı karar verme becerilerini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Öztürk ve

Bayram (2023), dijital liderliğin bireysel motivasyonu artırarak çevik bir kültür oluşturduğunu belirtmiştir. Her iki çalışma da liderliğin, yüksek performans ve müşteri odaklı bir kültürle desteklenen çevikliğin temel taşı olduğunu göstermektedir.

Örgütsel çeviklik, esneklik, hız ve yenilikçilikle şekillenir. Liderlerin kriz yönetimindeki adaptasyon becerileri ve yenilikçi vizyonları, çalışan motivasyonunu ve örgütün değişime yanıt verme kabiliyetini artırır (Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Öztürk ve Bayram, 2023). Bu durum, çevikliğin ancak liderlerin motive edici ve rehberlik edici yaklaşımlarıyla sürdürülebilir bir yapı haline gelebileceğini ortaya koymaktadır.

### 3.2.2. Örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ilişkisi

Çeviklik, işletmelerin yüksek performansa ulaşmasında ve bunu sürdürülebilir kılmasında temel bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Çubukçu, 2017). Özellikle değişken ve belirsiz ortamlarda, çevikliğin performans artırıcı etkileri dikkat çekmektedir. McKinsey'nin 2017 yılında gerçekleştirdiği küresel araştırma, çevik dönüşümlerin örgütlerin performansını belirgin şekilde artırdığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların %81'i, çevik yönetim uygulamalarının belirsiz ve hızlı değişen piyasalarda başarılı sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Çevik örgütler, strateji, süreçler ve teknolojiyi yeniden yapılandırarak hem dinamik hem de istikrarlı pratiklerle değer yaratmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Ahlback ve ark., 2017).

Najrani (2016), örgütsel çevikliği, değişen piyasa koşullarına uyum sağlayarak iş performansını artıran bir strateji olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda çeviklik, reaktif, proaktif ve yenilikçi olmak üzere üç türe ayrılmaktadır. Reaktif çeviklik, piyasa değişimlerine hızlı yanıt vermeyi içerirken, proaktif çeviklik gelecekteki trendleri öngörerek stratejik adımlar atmayı hedefler. Yenilikçi çeviklik ise talep edilmemiş yeni ürün ve hizmetlerle rekabet avantajı sağlamayı mümkün kılar. Bu tür çeviklik yaklaşımları, işletmelerin belirsizliklerle başa çıkmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini desteklemektedir.

Bazigos ve ark. (2015), çevik örgütlerin hız ve istikrarı dengeleyerek örgütsel sağlık ve performansı artırdığını belirtmiştir. Bu dengeyi sağlayan şirketlerin rekabet avantajı elde ettiği vurgulanmıştır. Benzer şekilde Langley (2017), çevikliğin hızlı değişimlere uyum sağlayarak işletmelerin performansını artırdığını, yenilikçiliği teşvik ettiğini ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verilmesine olanak tanıdığını ifade etmektedir.

Nafei (2016) tarafından yürütülen araştırma, çevikliğin iş performansını artırmada kritik bir faktör olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Çeviklik, algılama, karar verme ve uygulama gibi boyutlar üzerinden performansı olumlu yönde etkiler. Özellikle dinamik iş ortamlarında çeviklik, işletmelerin piyasa koşullarına uyum sağlama ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini güçlendirmektedir.

Tallon ve Pinsonneault (2011), stratejik bilgi teknolojileri uyumunun firma performansı üzerindeki etkisinin çeviklik tarafından tamamen aracılık edildiğini belirlemiştir. Çeviklik, değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlama yeteneği ile işletmelerin yenilik kapasitesini artırmakta ve volatil piyasalarda rekabet gücünü desteklemektedir. Benzer şekilde, Wanasida ve ark. (2021) örgütsel çevikliğin iş analitiği yetenekleri ile performansı güçlendirdiğini ve bu ilişkinin belirsizlik ortamlarında daha da kritik hale geldiğini vurgulamıştır.

Saha ve ark. (2020) ise örgütsel çevikliğin örgütsel öğrenme ve yenilik kapasitesini artırarak işletmelerin rekabet gücünü geliştirdiğini ifade etmektedir. Çeviklik, teknolojik değişimlere hızlı uyum sağlama, bilgi paylaşımını teşvik etme ve yenilikçi çözümler üretme yoluyla örgütsel performansı artırmada kilit rol oynar. Çevikliğin örgütsel öğrenme süreçleriyle birleşmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Cegarra-Navarro ve ark. (2015), örgütsel çevikliğin bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğini artırarak işletme performansını geliştirdiğini ve çevikliğin bilgi edinme, dönüştürme ve uygulama süreçleri üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur. Çeviklik, bilgi uygulaması ile firma performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ederek işletmelerin değişken çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Son olarak, Li ve ark. (2020) e-ticaret yetenekleri ile işletme performansı arasında çevikliğin kritik bir aracı rol oynadığını vurgulamaktadır. Çeviklik, özellikle hızla değişen dijital ortamlarda, adaptasyon kapasitesini güçlendirerek işletmelerin rekabet gücünü ve performansını artırmaktadır.

Bu bulgular, çevikliğin yalnızca dinamik çevrelere uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yenilikçilik ve stratejik uyum gibi faktörlerle iş performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Örgütsel çeviklik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir.

### 3.2.3. Örgütsel yapı, örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ilişkisi

Örgütler hızlı ve duyarlı olmanın önemini fark etseler de çoğu bunu gerçekleştirebilecek doğru bir yapıya sahip değildir (Ambrose ve Morello, 2004). Örgütlerin uyum sağlayabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri açık olmalarına bağlıdır (Thompson, 2003).

Örgütler, kuruluş safhasından itibaren çevik bir yapıya sahip olabilecekleri gibi, sonradan da çeviklik kazanabilirler. Örgütsel yapılarını değiştirerek ve çevik bir örgüt kültürü oluşturarak belirli bir seviyeye ulaşabilirler. Örgüt içindeki iş birliğini artırmak, çalışanları güçlendirmek, müşteri odaklı olmak ve deneyimlerden öğrenmek, çevikliğin diğer önemli adımlarıdır (Çakmak, 2023).

Preiss ve ark. (1996), çevik bir örgüt (organizasyon) oluşturmanın temelinde örgütsel yapının bulunduğunu vurgulamaktadır. Reed ve Blunsdon (1998), çevikliğin sağlanabilmesi için örgütsel yapı ile süreçlerin çevresel dinamiklere uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtirken, Felin (2015), değişken bir ortamda örgütlerin yeni bir strateji ve yapı geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Worley ve Lawler (2010), geleneksel örgüt tasarım yaklaşımlarının çevresel değişimin karmaşıklığı, öngörülemezliği ve istikrarsızlığı karşısında yetersiz kaldığını ifade etmektedir.

Esnek örgütsel yapı, çevikliği destekleyen en önemli unsurlardan biridir; hızlı karar vermeyi, yetki dağılımını ve örgüt içi iş birliğini teşvik eder (Wendler, 2014). Harraf ve ark. (2015), çevikliğin inovasyon kültürü, yetkilendirme, yapısal akışkanlık ve değişim yönetimi gibi unsurlarla güçlendirilebileceğini belirtmektedir. Rashidi ve ark. (2014), örgütsel yapının sekiz boyutunu inceleyerek biçimselleşme, merkezileşme, yetki hiyerarşisi ve karmaşıklığın çeviklik üzerinde olumsuz, profesyonelleşme, standardizasyon ve uzmanlaşmanın ise olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ahmadi ve ark. (2012), biçimselleşme ve merkezileşme ile çeviklik arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel yapının sadece çeviklik değil, müşteri memnuniyeti üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Saddique ve ark. (2013), merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma ile müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki belirlemiştir. Auh ve Menguc (2007), biçimselleşmenin müşteri odaklılığı artırdığını, ancak merkezileşmenin olumsuz bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Sonuç olarak, örgütsel yapının esnek, dinamik ve öğrenmeye açık olması, hem çeviklik hem de müşteri odaklılık açısından kritik bir gerekliliktir.

Darweesh ve Abuareish (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel çevikliğin müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkisi ve örgütsel yapının bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak, organizasyonel çevikliğin müşteri memnuniyetini etkileyebileceği, ancak üstün müşteri memnuniyeti sağlama potansiyelinin, organizasyonların iç yapılarını uyarlama yeteneğine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3.3. Öngörülen model

Hızlı teknolojik değişimler, artan riskler, küreselleşme ve özelleştirme beklentileri, günümüz örgütlerinin temel zorluklarıdır (Narasimhan ve Das, 1999). Bu ortamda çeviklik, işletmelerin değişime uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayan kritik bir yetkinliktir. Örgütsel çeviklik; esneklik, hız, tepkisellik ve rekabetçilik unsurlarıyla tanımlanırken, liderlik, bilgi yönetimi ve teknoloji gibi faktörler bu yeteneği güçlendirmektedir (Gao ve ark., 2020; Rafi ve ark., 2021; Khalid ve ark., 2020). Değişken pazar ortamlarında iş performansını artıran dinamik bir yetenek olarak görülmekte (Walter, 2021; Mrugalska ve Ahmed, 2021), özellikle kriz dönemlerinde stratejik uyum sağlama kapasitesini yükseltmektedir (Başkarada ve Koronios, 2018).

Çevik liderlik, çalışanları motive ederek ve yeniliği teşvik ederek örgütsel çevikliği doğrudan etkilerken, transformasyonel ve dijital liderlik, belirsizliklerle başa çıkmayı ve sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir (Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Öztırak ve Bayram, 2023). İşletmelerin performanslarını artırma süreçleri, reaktif, proaktif ve yenilikçi çeviklik türleri üzerinden değerlendirilmektedir (Najrani, 2016; Nafei, 2016). Teknoloji, bilgi yönetimi ve stratejik uyum çevikliği desteklerken, bu unsurların etkisi dinamik ve belirsizliklerle dolu ortamlarda daha belirgin hale gelmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Cegarra-Navarro ve ark., 2015; Wanasida ve ark., 2021).

Araştırmalar, çevikliğin öğrenme süreçleri ve yenilik kapasitesiyle birleştiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme, gelir artışı gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Langley, 2017; Saha ve ark., 2020; Li ve ark., 2020). Nethavhani (2022), örgütsel çeviklik ile performans arasındaki ilişkiyi korelasyonel yöntemle inceleyerek çevikliğin müşteri memnuniyetine güçlü bir etkisi olduğunu ancak çalışan memnuniyeti üzerinde belirgin bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Çalışma,

Kaos Yönetimi ve Durumsallık Kuramı çerçevesinde yürütülmüş, veri toplama sürecinde anket, yarı yapılandırılmış mülakatlar ve meta-analiz teknikleri kullanılmıştır.

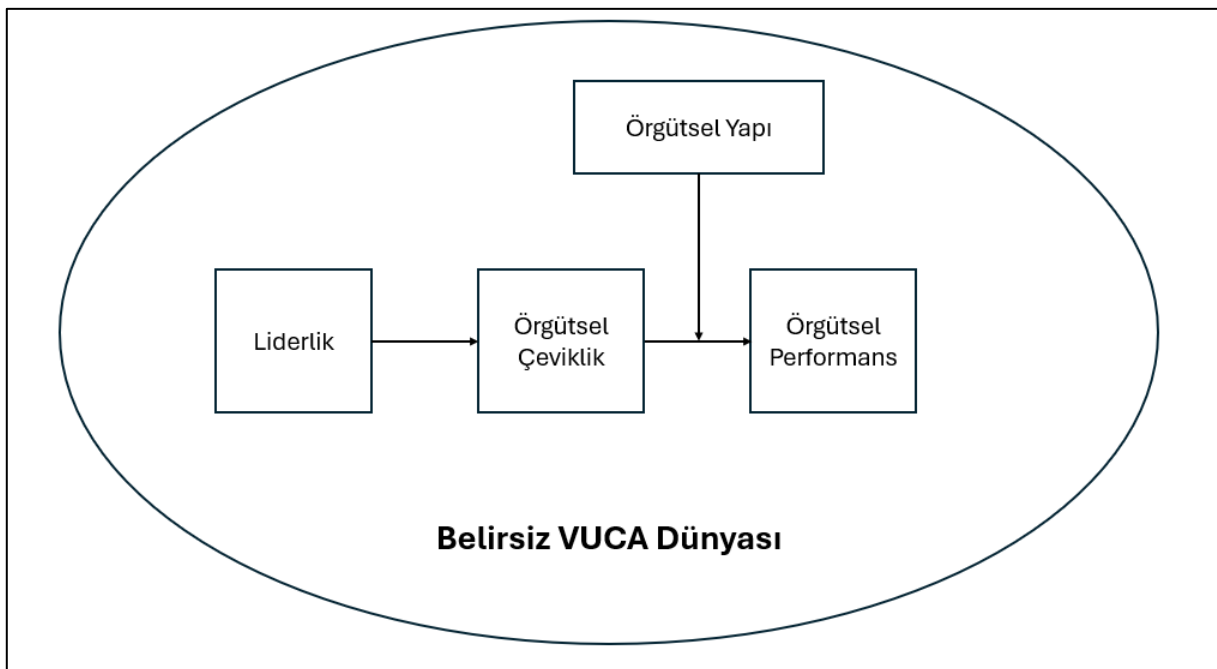
AlNuaimi ve ark. (2022), dijital dönüşümsel liderlik ve örgütsel çevikliğin dijital dönüşümü olumlu etkilediğini ve çevikliğin liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını belirtmiştir. Örgütsel çeviklik, inovasyon kültürü, esneklik ve hızlı karar verme gibi boyutları kapsayarak müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Akkaya ve Iqbal, 2021). Çevikliğin etkisi, bilgi yönetimi ve soğurma kapasitesi gibi örgütsel yetkinliklerle de şekillenmektedir (Cho ve ark., 2022).

VUCA dünyası, belirsizlik ve krizle eş anlamlı hale geldiğinden çeviklik doğrudan VUCA ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin, sağlık sektöründe çeviklik, hasta memnuniyeti ve hizmet sunumunun iyileştirilmesiyle ilişkilendirilirken, büyük veri analitiği çevikliği destekleyen kritik bir faktör olarak görülmektedir (Khalid ve ark., 2020; Zhang ve ark., 2024). Çevik liderlik ve örgütsel kültür arasındaki etkileşim, örgütsel çevikliğin gelişiminde belirleyici bir faktördür (Cahyani ve ark., 2022; Wijaya ve ark., 2023). Örgütler, çevik hale gelmek için süreçlerine gelişmiş teknolojiyi ve insan kaynağını entegre etmek zorundadır. Çeviklik, ancak örgütsel bir değer olarak benimsendiğinde ve liderlik tarafından desteklendiğinde sürdürülebilir hale gelir (Crocitto ve Youssef, 2003).

Bundtzen ve Hinrichs (2021), örgütsel çevikliği VUCA güçleriyle ilişkilendiren bir model geliştirmiştir. Bu model, çeviklik unsurlarını, algılama yeteneklerini ve tepkileri sistematikleştirerek örgütlerin VUCA'ya uyum kapasitesini değerlendirmektedir. COVID-19 krizi bağlamında çevikliğin kritik rolü vurgulanarak liderlik ve stratejinin bu süreci destekleyici unsurlar olduğu belirtilmiştir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkileyerek dinamik yetenekleri artırdığı ortaya konmuş, çevik liderlerin yaratıcı düşünme kapasiteleri nedeniyle örgütler için en uygun liderlik tarzı olduğu vurgulanmıştır (Attar ve Abdul-Kareem, 2020; Akkaya ve Tabak, 2020; Ahmadyan ve Azizi, 2020; Balcı ve Erbay, 2021).

Sonuç olarak, örgütsel çeviklik, esneklik, hız, yenilikçilik ve rekabetçilik unsurlarıyla belirsizliklere uyum yeteneğini artıran stratejik bir araçtır (Çubukçu, 2017; Ahlback ve ark., 2017). Bilgi teknolojileri, iş analitiği ve örgütsel öğrenme süreçleri çeviklik ile performans arasındaki bağı güçlendirmekte, işletmelerin piyasa koşullarına uyum kapasitesini artırmaktadır (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Wanasida ve ark., 2021; Saha ve ark., 2020; Cegarra-Navarro ve ark., 2015; Li ve ark., 2020). Yapılan araştırmalar, VUCA dünyasında belirsizlikle başa çıkmada liderlik ve örgütsel çevikliğin kritik rol oynadığını, liderliğin örgütsel çevikliğin bir belirleyicisi, örgütsel çevikliğin ise örgütsel performansın bir belirleyicisi olduğu, örgütsel yapının ise örgütsel çeviklik ve örgütsel performans ilişkisinde düzenleyici rolü olabileceğini göstermektedir. Buna istinaden model Şekil 5.'teki gibi öngörülmüştür.

### Şekil 5: Öngörülen model



**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

#### 4. Tartışma ve sonuç

VUCA dünyasında liderlik, örgütlerin karmaşık ve belirsiz koşullara uyum sağlamasında önemli bir rol oynar. Rimita (2019), liderlerin bağlamsal zekâ ve sistemsel düşünme becerilerini geliştirmesi gerektiğini vurgularken, Elkington (2020), büyük veri analitiğinin bu süreçteki önemine dikkat çeker. Kostalova (2024) ise ekip yönetimi, geri bildirim açıklık ve hızlı karar verme yetkinliklerinin önemini belirtir. Liderlerin öğrenmeye açık bir kültür yaratması, örgütlerin sürdürülebilirliği için kritik bir unsurdur.

VUCA'nın iş dünyasında benimsenmesi, karmaşık küresel zorluklara uyum sağlamak için liderlikte esneklik ve stratejik çeviklik ihtiyacının artan bir şekilde fark edilmesini yansıtır (Garavan, 2024; Hall ve Rowland, 2016). Örgütsel çeviklik, krizlere hızlı yanıt verebilme ve yenilikçi çözümler üretme kapasitesiyle performansı artırır. Arifin ve Purwanti (2023), çevik uygulamaların etkinliğinin açık iletişim ve öğrenme kültürüyle ilişkili olduğunu ifade eder. Veiseh ve ark. (2014), dönüştürücü liderliğin yaratıcılığı artırdığını öne sürerken, Bundtzen ve Hinrichs (2021) ile Sindila ve ark. (2023), kriz yönetiminde VUCA ilkelerinin etkisini vurgular.

Bu bağlamda, örgütsel yapı, çevikliğin sürdürülebilirliği açısından kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Preiss ve ark. (1996), çevik bir işletme oluşturmanın temelinde esnek bir örgütsel yapının yer aldığını vurgularken, Reed ve Blunsdon (1998), çevikliğin sağlanabilmesi için yapısal unsurlar ile süreçlerin çevresel dinamiklere uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Rashidi ve ark. (2014), merkezileşme ve biçimselleşmenin çeviklik üzerinde olumsuz etkileri olduğunu, esnek ve dinamik bir yapı ile uzmanlaşmanın ise çevikliği desteklediğini ortaya koymuştur. Auh ve Menguc (2007), örgütsel yapının müşteri odaklılık ve firma performansı üzerindeki rolünü analiz ederek, merkezîyetçiliğin olumsuz, esnek yapıların ise olumlu etkilerini vurgulamaktadır. Bu nedenle, değişken piyasa koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen örgütler için, çevikliği destekleyen bir yapı oluşturmak hayati bir gerekliliktir.

Dinamik iş ortamındaki hızlı değişimler, pek çok örgütün başarısızlık yaşamasına yol açar. Bu başarısızlığın temel nedenlerinden biri, örgütlerin çevresel koşullara uyum sağlamakta zorlanmalarıdır. Bu örgütler zaman içinde etkisini kaybeder ve ortadan kalkar. Rakiplerde, pazarlarda ve teknolojide meydana gelen ani değişimlere ayak uyduramayan örgütler, çalkantılı çevre koşulları içinde varlıklarını devam ettiremez (Çakmak, 2023). Çalkantılı çevre koşulları VUCA dünyasının temel özelliklerinden biridir.

Günümüz VUCA dünyasında etkili yönetim, esneklik ve yenilikçilik gerektirir. Çevik yönetim ve yalın düşünce, hızla değişen koşullara uyum sağlarken, büyük veri analitiği ve yapay zekâ belirsizliklerin yönetiminde stratejik avantaj sağlar (Denning, 2018; Horlacher ve Hess, 2016). Teknolojilerin etkin kullanımı, belirsizlikleri azaltarak örgütlerin sürdürülebilirliğini ve uyum yeteneğini artırır (Blackburn ve ark., 2014; Overby ve ark., 2006; Pazhouhan ve ark., 2019).

Bilgi teknolojileri altyapısı ve yenilikçi kültür, örgütlerin çeviklik kapasitesini artırmada önemli bir role sahiptir (Gao ve ark., 2020; Khalid ve ark., 2020; Rafi ve ark., 2021). Najrani (2016), çevikliğin reaktif, proaktif ve yenilikçi türlerinin piyasa değişimlerine uyum sağlama üzerindeki etkisini vurgular. McKinsey (2017) ve Wanasida ve ark. (2021), çevik dönüşümlerin örgütsel performans üzerindeki etkisine dikkat çeker.

Bu bağlamda, liderlerin bağlamsal zekâ, sistemsel düşünme ve stratejik vizyon gibi becerilere sahip olması, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerini artırır (Elkington, 2020; Rimita, 2019). Aynı zamanda, dirençli bir örgüt kültürü oluşturmak ve açık iletişimi teşvik etmek, çalışanların değişimlere karşı daha dayanıklı olmasını destekler (Arifin ve Purwanti, 2023). Bu, örgütsel çevikliği güçlendirdiği gibi uzun vadeli stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesine de katkı sağlar. Örgütlerin çevik olma arzusundaki temel amaç da uzun vadede hayatta kalabilmektir.

Sonuç olarak, VUCA dünyasında etkili liderlik, örgütsel çeviklik ve teknolojik entegrasyon gibi unsurlar, örgütlerin zorlukların üstesinden gelmesine ve yeni fırsatları değerlendirmesine olanak tanır. Dijital teknolojiler ve veri odaklı yaklaşımlar, belirsizlikleri avantaja dönüştürerek rekabet üstünlüğü sağlar. Gelecekteki çalışmalar, en başta modelde öngörülen ilişkilerin ampirik olarak incelenmesi olmak üzere bunların farklı sektörlerdeki bağlamsal incelemeleri, kültürlerarası karşılaştırmalar, dijital dönüşümün liderlik üzerindeki etkileri ve örgüt yapısının VUCA ortamındaki önemi ve etkileri gibi konulara ve sorulara odaklanarak bu alandaki bilgi birikimini derinleştirebilir.

**Kaynakça**

- Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emaj Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
- Achoki, P. (2023). Upskilling and reskilling for a VUCA world. *Gile Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52.
- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of agile organization and leadership on employee experience: Case study UPTD (Technical Implementing Service Unit) digital service center, geospatial data and information of West Java provincial government (Jabar Digital Service). *Populasi*, 30(2), 103-125.
- Ahlback, K., Fahrback, C., Murarka, M., & Salo, O. (2017). How to create an agile organization. *McKinsey & Company*. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Akkaya, B., & Iqbal, Q. (2021). Linking dynamic capabilities and market performance of SMEs: The moderating role of organizational agility. *Istanbul Business Research*, Istanbul University Business School, 50(2), 197-214, November.
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4834.
- Albera, S. A., Abdalhamid, S., & Aljalil, A. M. A. (2023). How to move from agile to agility in software organizations. *Al-Mukhtar Journal of Sciences*, 38(1), 30-42.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.
- Amalberti, R. (1999). Risk management by regulation. Paper presented at the 19th Myron B. Laver International Postgraduate Course “Risk Management,” Department of Anaesthesia, University of Basel, Switzerland, March 26–27, 1999.
- Amayah, A. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Ambrose, C., & Morello, D. I. (2004). *Designing the agile organization: design principles and practices* 1-25, Gartner; Inc.
- Antonacopoulou, E. (2018). Organisational learning for and with VUCA: Learning leadership revisited. *Teoria E Prática Em Administração*, 8(2), 10-32.
- Ardi, A. (2024). Leader readiness in facing the challenges of a VUCA business environment: Case study of Generation Z. *European Business & Management*, 10(1), 10-15.
- Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and motivation on organisational agility: A comprehensive analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33-54.
- Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The role of agile leadership in organisational agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*. Emerald Publishing.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21–41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bahrami, M., Kiani, M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H., & Zadeh, M. (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Balcerzyk, D., & Karczewski, D. (2022). The competencies of a manager as a factor contributing to the success of a company in the VUCA environment. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 157, 1-23.

- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*.
- Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331-342.
- Batuk Ü. S., & Çalışkan, T. N. (2022). Agile organisations as part of digital transformation: The relationship between corporate culture and agility in Turkish context. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (53), 315-324.
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*, 4, 28-35.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-42.
- Bilen, G. (2024). Üniversite öğrencilerinin belirsizliğe tahammülsüzlük ve sosyal destek düzeylerinin yılmama üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(4), 2868-2883.
- Blackburn, R., Lurz, K., Priese, B., Göb, R., & Darkow, I. (2014). A predictive analytics approach for demand forecasting in the process industry. *International Transactions in Operational Research*, 22(3), 407-428.
- Boerma, S., de Laat, M., & Vermeulen, M. (2024). The relationship between organisational agility and informal learning. *Management Review Quarterly*.
- Brodie, V. K. (2019). Disrupted leadership: Strategies and practices of leaders in a VUCA world (Theses and Dissertations. 1048, Pepperdine University). Erişim adresi: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048>
- Bundtzen, H., & Hinrichs, G. (2021). The link between organizational agility and VUCA: An agile assessment model. *SocioEconomic Challenges*, 5(1), 35-43.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cahyani, E. S., Edward, Y. R., & Purba, M. N. (2022). The effect of leadership style and organizational culture on employee performance with satisfaction work as intervening variable (case study ptpn iv laras). *International Journal of Research and Review*, 9(10), 99-109.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1551.
- Cernega, A. (2024). Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) in healthcare. *Healthcare*, 12(7), 773.
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67-87.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Cheng, M., & Humphreys, K. (2016). Managing strategic uncertainty. *Managerial Auditing Journal*, 31(4/5), 512-534.
- Cho, H., Jeong, I., Kim, E., & Cho, J. (2022). Achieving superior performance in international markets: The roles of organizational agility and absorptive capacity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(4), 736-750
- Cho, S., Woods, R., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.



- Chowdhury, M. M., Hossain, M., & Akter, S. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Journal of Human Resource Analytics*, 13, 51–74.
- Çoban, H. and İrmiş, A. (2023). The relationship between knowledge management and organizational resilience in terms of organizational structure. *İzmir İktisat Dergisi*, 38(2), 448-467.
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2022). Crisis management, agile leadership, and organizational culture in primary schools. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 10(2), 92-101.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388–397.
- Çubukçu, M. (2024). İşletmelerde örgütsel çevikliğin stratejik önemine dair literatürdeki güncel tartışmalar. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 568-592.
- Darvishmotevalia, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
- Darweesh, R., & Abuareish, M. (2023). How does organizational structure impact the relationship between organizational agility and customer satisfaction?. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 5(2), 88-109.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Devie, D., Kwistianus, H., Wellyani, C., & Goenadi, G. (2023). The importance of organizational agility to improve performance: evidence from the hotel industry in the post-covid-19 era. *Binus Business Review*, 14(3), 271-284.
- Drucker, P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), 95–104. Erişim adresi: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>
- Elkington, R. (2020). Leadership decision making leveraging big data in VUCA contexts. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 66–71.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit. *Personnel Review*, 47(1), 166-186.
- Felin, T. (2015). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Fraihat, B., Alhawamdeh, H., Alkhaldeh, B., Abozraiq, A., & Shaban, A. (2023). The effect of organizational structure on employee creativity: the moderating role of communication flow: a survey study. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(2).
- Fridgeirsson, T. V., Ingason, H. T., Jonasson, H. I., & Kristjansdottir, B. H. (2021). The VUCALity of Projects: A New Approach to Assess a Project Risk in a Complex World. *Sustainability*, 13(7), 3808.
- Gao, P., Zhang, J., Gong, Y., & Li, H. (2020). Effects of technical IT capabilities on organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(5), 941-961.
- Garavan, T. N., Darcy, C., & Bierema, L. L. (2024). Learning and development in highly dynamic vuca contexts: a new framework for the L&D function. *Personnel Review*, 53(3), 641-656.
- Ghasemi, G. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8(3), 443-451.
- Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150.
- Grote, G. (1997). *Autonomie und Kontrolle – Zur Gestaltung automatisierter und risikoreicher Systeme*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Hall, R. H. (1977). *Organizations: Structure and process*. Prentice Hall.

- Hashim, A., Sabri, M., Malek, M., & Mustapha, N. (2015). The relationship between human resource management practices, servant leadership, organizational structure, with organizational commitment: the mediating role of organizational learning capability.
- Hidroğlu, D. (2020). Stratejik liderlik: Koronavirüs salgın döneminde işletmelere en uygun liderlik tipi. *Turkish Studies – Social Sciences*, 15(4), 1945–1955.
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 20(3), 235-240.
- Holbeche, L. (2019). Shifts in organizational culture when implementing agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 124-138.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. *Journal of Business Research*, 70, 82-94.
- Jaber, T., & Shah, S. (2023). Enterprise risk management literature: Emerging themes and future directions. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20(1), 84-111.
- Janićijević, N. (2012). Organizational culture and strategy. *Ekonomika Preduzeca*, 60(3-4), 127-139.
- Janićijević, N. (2017). Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. *Economic Annals*, 62(213), 67-91.
- Jaskowska, B. (2020). Management of academic libraries in poland during the covid-19 lockdown. *Zagadnienia Informatyki Naukowej - Studia Informacyjne*, 58(2A(116A)), 29-43.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- Judith, M. (2023). Leadership characteristics in a volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) environment, a case study of Zimbabwe hospitality industry during COVID-19 era. *Journal of African Studies and Development*, 15(3), 62-68.
- Kairy, K., Johnson, P., & Davis, R. (2023). The impact of transactional leadership on organizational agility: The mediating role of organizational trust and ambidexterity. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 45-60.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., & Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: Organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *Pressademia*, 3(1), 697-706.
- Karjalainen, J., Heinonen, S., & Taylor, A. (2022). Mysterious faces of hybridisation: An anticipatory approach for crisis literacy. *European Journal of Futures Research*, 10(1).
- Karlsen, J. T. (2011). Supportive culture for efficient project uncertainty management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(2), 240-256.
- Kavosi, Z., Delavari, S., Kiani, M. M., Bastani, P., Vali, M., & Salehi, M. (2021). Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in Shiraz University of Medical Sciences hospitals. *BMC Research Notes*, 14(1).
- Khalid, Z., Madhakomala, R., & Purwana, D. (2020). How leadership and organizational culture shape organizational agility in Indonesian SMEs. *International Journal of Human Capital Management*, 4(2), 49-63.
- Khoshlahn, M., & Ardabili, F. S. (2016). The role of organizational agility and transformational leadership in service recovery prediction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 142-149.
- Kim, T., You, Y., & Hong, J. (2020). A study on the effect of servant leadership and perceived organizational support on characteristics of agile organizational culture. *Research in World Economy*, 11(2), 1.
- Kostalova, J. (2024). Project management in the time of VUCA: Threat or opportunity? Erişim adresi: [https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/823/15\\_2024-0115\\_166\\_175.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digilib.uhk.cz/bitstream/handle/20.500.12603/823/15_2024-0115_166_175.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Kristensen, S., Shafiee, M., & Shafiee, S. (2021). Organization design in motion: Designing an organization for agility. *Proceedings of the Design Society, 1*, 2349-2358.
- Kumar, A. (2024). A smart leader in VUCA world: Presenting key components of strategic leadership using SLR method. *Indonesian Management and Accounting Research, 23*(1), 87-108.
- Langley, M. (2017). Achieving greater agility: The people and process drivers that accelerate results. *Project Management Institute Press*.
- Lechler, S., Canzaniello, A., Roßmann, B., Gracht, H., & Hartmann, E. (2019). Real-time data processing in supply chain management: Revealing the uncertainty dilemma. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 49*(10), 1003-1019.
- Lee, Y., Wang, T., Foo, M., & Lam, K. (2023). Embracing DDMT teaching model and design thinking for organization development. *Sustainability, 15*(11), 9031.
- Lemoine, P., Hackett, P., & Richardson, M. (2017). Global higher education and VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity. In *Global Business Expansion: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 549-568.
- León, I. and García, J. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower, 32*(5/6), 537-566.
- Li, Y., Li, P., Wang, H., & Ma, Y. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation? *Journal of Product Innovation Management, 34*(4), 471–491.
- Li, Y., Su, Z., & Liu, Y. (2020). E-commerce capabilities and firm performance: The mediating role of organizational agility. *Information & Management, 57*(8), 103-197.
- Lima, F. A., Seuring, S., & Sauer, P. C. (2021). A systematic literature review exploring uncertainty management and sustainability outcomes in circular supply chains. *International Journal of Production Research*.
- Luis, A., Lickorish, F., & Pollard, S. (2015). Assessing interdependent operational, tactical and strategic risks for improved utility master plans. *Water Research, 74*, 213–226.
- Manshor, M. and Saad, M. N. (2023). Determinants of sustainable development among malaysian small and medium enterprises: a new conceptual framework. *Information Management and Business Review, 15*(1(I)SI), 94-105.
- Marquez-Tejon, J., Jiménez-Partearroyo, M., & Benito-Osorio, D. (2021). Security as a key contributor to organisational resilience: A bibliometric analysis of enterprise security risk management. *Security Journal, 35*(2), 600-627.
- Matsunaga, M. (2021). Uncertainty management, transformational leadership, and job performance in an AI-powered organizational context. *Communication Monographs*.
- Minciu, M., Berar, F., & Dobrea, R. (2020). New decision systems in the VUCA world. *Management & Marketing, 15*(2), 236-254.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science, 26*(3)
- Mohanta, B., Nanda, P., & Patnaik, S. (2019). Management of V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) using machine learning techniques in Industry 4.0 paradigm. *Studies in Big Data*.
- Mrugalska, B & Ahmet, J. (2021). Organizational agility in Industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability, 13*(15), 1-23.
- Mumford, E. (1906). The origins of leadership. *American Journal of Sociology, 12*(2), 216–240.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research, 9*(3), 97-111.
- Najrani, M. (2016). The endless opportunity of organizational agility. *Strategic Direction, 32*(3), 37-38.
- Nethavhani, M. (2022). The effect of organizational agility on organizational performance (Master's thesis). IEC Steinbeis.

- Ni, H., Ma, Y., & Chao, Z. (2018). Correlation analysis between organizational culture and organizational performance in the context of globalization in grid enterprises—Take organizational learning as moderators. *Destech Transactions on Social Science Education and Human Science (ICSSD)*.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
- Ninassi, C. (2023). Teaching business leadership skills to professionals in healthcare cybersecurity, biodefense, and biotechnology through experiential learning methods. *HEM*, 4(3), 82-94.
- Oktay, F. (2020). Investigation of organizational agility perceptions of business people in a low-income province. *International Review of Management and Business Research*, 9(2), 162-179.
- Oliver, J., & Parrett, E. (2017). Managing uncertainty: Harnessing the power of scenario planning. *Strategic Direction*, 33(1), 5-6.
- Öztırak, M., & Bayram, V. (2023). The mediator role of individual motivation in the relationship between digital leadership and organizational agility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 200-215.
- Pangaribuan, C., Wijaya, F., Djamil, A., Hidayat, D., & Putra, O. (2020). An analysis on the importance of motivation to transfer learning in VUCA environments. *Management Science Letters*, 271-278.
- Pazhouhan, A., Rezaei, B., & Parno, M. (2019). The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *Journal of Kermanshah University of Medical Sciences, In Press* (In Press).
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 194–208.
- Preiss, K., Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1996). Cooperate to compete: Building agile business relationships. Van Nostrand Reinhold.
- Primecz, H. (2024). Paradigmatic reflections in cross-cultural management to make sense of a vuca world. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 132-147.
- Qing-min, H., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in austria and china. *Chinese Management Studies*, 6(1), 36-52.
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M. (2021). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 397-417.
- Raja, A. S. (2021). Business Research in the VUCA World. *Ushus Journal of Business Management*, 20(1), v-xvi.
- Rani, I. (2024). Continuous organizational agility in a highly regulated industry. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, 20(4s), 1734–1746.
- Raz, T., & Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management: An International Journal*, 7(4), 53-66.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rimita, K. N. (2019). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment (Doctoral dissertation, Walden University). Erişim adresi: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7727>
- Rimita, K., Hoon, S., & Lévasseur, R. (2020). Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous business environment. *Journal of Social Change*, 12(1).
- Roziq, M., Reawaroe, H., & Rosyidi, A. (2021). Investment perspectives in human resources management and its contribution on organizational performance and competitive advantages. *Journal of Management and Leadership*, 4(1), 1-13.

- Saha, N., Saha, T., Gregar, A., & Saha, P. (2020). Organizational agility and organizational learning: Do they accelerate organizational innovation and competency? *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, September*, 578-586.
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA world: The importance of responsible leadership. *Development in Learning Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-12.
- Schick, A., Hobson, P. R., & Ibsch, P. L. (2017). Conservation and sustainable development in a vuca world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4).
- Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Shet, S. (2024). A VUCA-ready workforce: Exploring employee competencies and learning and development implications. *Personnel Review*, 53(3), 674-703.
- Siddique, A., & Khan, M. A. (2022). The association between organizational agility and quality of work life in small and medium enterprises of Punjab, Pakistan. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(1), 1-15.
- Sindila, A., Foss, N. J., & Zhan, X. (2023). Building resilience for surviving and thriving in a VUCA context. *AIB Insights*, 23(3).
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA world: Possibilities and pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11(1), 17-21.
- Sinha, S., & Sinha, D. (2015). Teaching amidst unexpected unknowns – The unwritten rules of the game. In *Innovative Management Education Pedagogies for Preparing Next-Generation Leaders* (pp. 75-87). Pennsylvania: IGI Global.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sun, J., Wang, C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021). Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: a hierarchical linear model analysis for construction projects. *Engineering Construction & Architectural Management*, 29(4), 1642-1660.
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *International Journal of Financial Research*, 10(6), 88.
- Susman, G. I. (1976). *Autonomy at work: A sociotechnical analysis of participative management*. New York: Praeger.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486.
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, 17(1), 96-109.
- Turi, J., & Sorooshian, S. (2022). Leaders' role: Now and then. *Kybernetes*, 53(3), 862-866.
- Tworek, K., Walecka-Jankowska, K., Zgrzywa-Ziemak, A., & Martan, J. (2015). It and knowledge management influence on organizational learning capability—the mediating role of organic structures. *China-Usa Business Review*, 14(7).

- Van de Ven, A. H. (1976). A framework for organization assessment. *Academy of Management Review*, 1, 64-78.
- Veisoh, S., Shiri, A., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121-2128.
- Wahyudi, W., Indriasih, D., & Jalil, M. (2022). Analysis of factors affecting the performance of village government apparatuses through increasing the competence of village government apparatuses.
- Walter, A. T., (2021). Organizational agility: III-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization, *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.
- Wanasida, Y. A., Indriani, T., Hadiwidjojo, D., & Wiwoho, J. (2021). Organizational agility and firm performance: The mediating role of business analytics capability, information quality, and innovation capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 957-977.
- Wang, C. and Ahmed, P. (2003). Structure and structural dimensions for knowledge-based organizations. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 51-62.
- Wang, D., & Yang, S. (2007). Impact of organizational structure and HRM on organizational performance.
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97-105.
- Weitz, E., & Shenhav, Y. (2000). A longitudinal analysis of technical and organizational uncertainty in management theory. *Organization Studies*, 21, 243–265.
- Wijaya, S., Ningrum, S., Myrna, R., & Karlina, N. (2022). The relationship between bureaucratic leadership, organizational agility and organizational performance in the tax sector. *KnE Social Sciences*.
- Wilson, S. (2023). Leadership in a VUCA context: Some foundational considerations. *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 12(2), 169-183.
- Wolanin, M. (2022). Competencies of top management and the needs of 21st century enterprises in a VUCA world. *Vuzf Review*, 7(2), 170-182.
- Woltés, V. and Fernández-Mesa, A. (2023). Vuca environments before the recession caused by covid-19: a systematic literature review. *Tec Empresarial*, 17(1), 53-69.
- Yasir, M., Bashir, M., & Ansari, J. (2021). Technological antecedents of organizational agility: PLS-SEM based analysis using IT infrastructure, ERP assimilation, and business intelligence. *Market Forces*, 16(1).
- Zhang, M., Wang, Y., & Wang, W. (2024). Big data analytics managerial skills and organizational agility: A moderated mediation model. *Industrial Management & Data Systems*, 125(1), 168-191.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.



## **Research Article**

### **VUCA Dünyasındaki Belirsizliği Yönetmede Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Yapı İlişkisine Dair Bir Literatür Araştırması**

*A Literature Research of the Relationship Between Leadership, Organizational Agility, Organizational Performance and Organizational Structure in Managing Uncertainty in the VUCA World*

**Mert Mehmet ŞENER**

Doktora Öğrencisi, Bursa Uludağ Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

[mertmehmetsener@gmail.com](mailto:mertmehmetsener@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-1963-4170>

#### **Extended Summary**

##### **Introduction**

The contemporary VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) world is becoming an increasingly complex and challenging environment for individuals and organizations. Knowledge and experiences gained in the past do not always provide solutions in today's dynamic and uncertainty-laden landscape. The accelerating pace of change compels organizations to expedite their processes, while the proliferation of uncertainties requires them to continually reassess their strategies, agility, and responses to change (Karlsen, 2011). This reality has made understanding the interrelationships between leadership approaches, organizational agility, and organizational performance critical.

Research on the impacts of the VUCA environment on organizations often focuses on tools, techniques, processes, and methodologies aimed at enhancing the success of uncertainty management. Bennett and Lemoine (2014) argue that traditional leadership approaches are insufficient to navigate the complexities of the VUCA world, while the practices proposed by Baran and Woznyj (2020) are suggested as guiding frameworks for decision-makers, strategists, and leaders. In this context, bureaucracy, inertia, slow decision-making, and inflexible strategies negatively impact organizations' competitiveness under VUCA conditions and may lead to destructive outcomes.

This study examines the relationships among the concepts of VUCA, uncertainty management, leadership, organizational agility, organizational performance and organizational structure aiming to contribute to the management and organization literature on these topics. A comprehensive literature review was conducted using Google Scholar and Web of Science databases, analyzing existing studies on related topics, identifying findings, and proposing a conceptual model. In this regard, the study emphasizes the need for organizations to focus on new perspectives and practices for managing uncertainty to achieve long-term success and sustainable performance in the VUCA world.

In this study, "VUCA" is described as an environment characterized by specific dynamics. The importance of the aforementioned concepts is underscored as being rooted in the distinctive features of this environment.

##### **Proposed model**

Rapid technological advancements, increasing risks, globalization, and privatization pressures pose significant challenges for organizations (Narasimhan and Das, 1999). Organizational agility, defined by flexibility, speed, responsiveness, and competitiveness, enables firms to adapt and sustain a competitive advantage. Leadership, knowledge management, and technology enhance agility, particularly in volatile markets and crisis periods (Gao et al., 2020; Rafi et al., 2021; Khalid et al., 2020; Başkarada and Koronios, 2018).

Agile leadership fosters innovation and strategic adaptability, while transformational and digital leadership support resilience and long-term success (Khoshlahn and Ardabili, 2016; Öztürk and Bayram, 2023). Agility



improves business performance through reactive, proactive, and innovative approaches, with its impact becoming more pronounced in uncertain environments (Najrani, 2016; Tallon and Pinsonneault, 2011; Cegarra-Navarro et al., 2015).

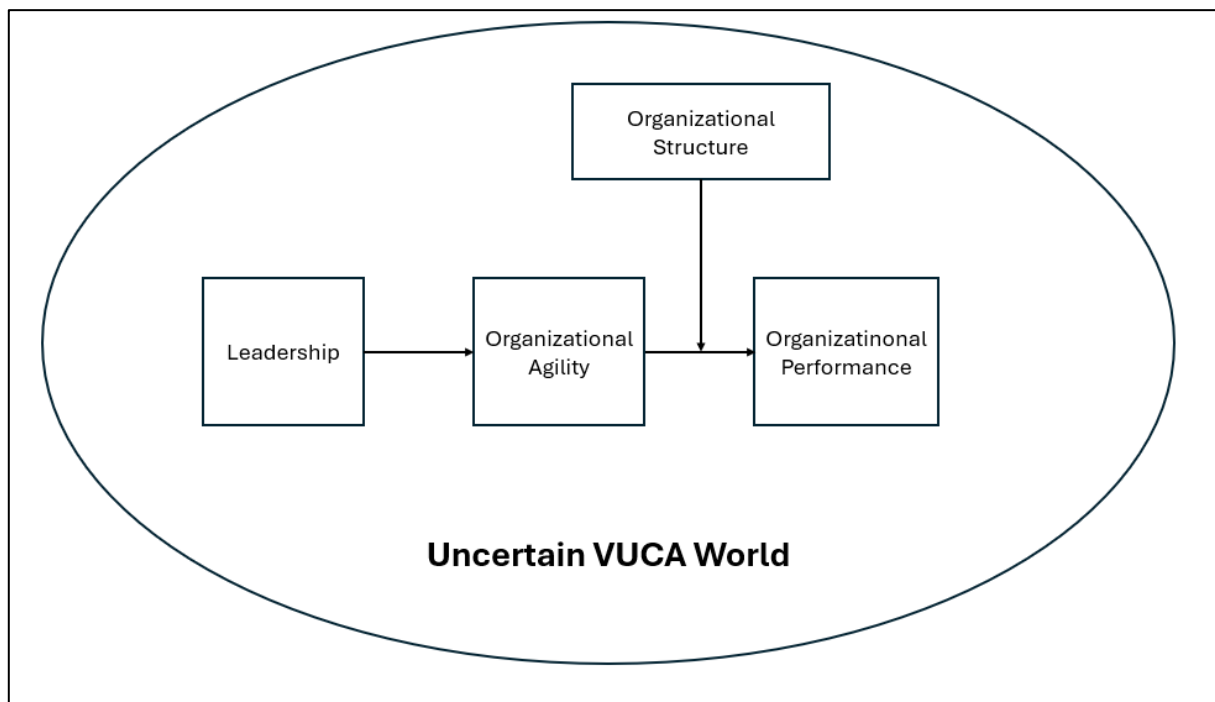
Studies highlight agility's role in enhancing customer satisfaction and driving innovation (Langley, 2017; Saha et al., 2020). Nethavhani (2022) found a strong positive correlation between agility and customer satisfaction but no significant effect on employee satisfaction. Digital transformational leadership also strengthens agility's role in digital transformation (AlNuaimi et al., 2022).

In the VUCA world, agility is key to organizational resilience, improving adaptability in sectors like healthcare and technology (Khalid et al., 2020; Zhang et al., 2024). Leadership and culture play crucial roles in sustaining agility, particularly during crises (Cahyani et al., 2022; Crocitto and Youssef, 2003). Bundtzen and Hinrichs (2021) developed a model linking agility with VUCA forces, emphasizing leadership and strategy in crisis adaptation.

Overall, agility strengthens firms' ability to navigate uncertainty, supported by digital tools, analytics, and strategic leadership. Research underscores its direct impact on performance and competitive advantage, forming the basis of the proposed conceptual model (see Figure 5) (Tallon and Pinsonneault, 2011; Cegarra-Navarro et al., 2015).

Research indicates that leadership and organizational agility play a critical role in managing uncertainty in the VUCA world and may be directly related to organizational performance, while organizational structure may serve as a moderating factor in the relationship between organizational agility and organizational performance.

**Figure 5. Proposed model**



**Source:** Created by the author

### Findings and discussion

In the VUCA world, leadership plays a crucial role in enabling organizations to navigate complexity and uncertainty. Leaders must develop contextual intelligence, systems thinking, and rapid decision-making capabilities to foster adaptability and resilience (Elkington, 2020; Rimita, 2019). The increasing need for strategic agility reflects the growing recognition of leadership flexibility in addressing global challenges (Garavan, 2024; Hall and Rowland, 2016). Organizational agility enhances performance by enabling rapid crisis responses and fostering innovation, which is closely linked to an open communication and learning culture (Arifin and Purwanti, 2023).

Organizational structure is a critical factor in sustaining agility. Preiss et al. (1996) emphasize that a flexible organizational structure is essential for fostering agility, while Reed and Blunsdon (1998) argue that agility

requires alignment between structural elements and processes. Rashidi et al. (2014) found that centralization and formalization negatively impact agility, whereas specialization and professionalization enhance it. Additionally, Auh and Menguc (2007) highlight that while formalization strengthens customer orientation, centralization hinders it. Organizations aiming for agility must adopt structural flexibility to enable swift decision-making and adaptability in dynamic market conditions.

Effective management in the VUCA era demands flexibility and innovation, supported by lean thinking and agile methodologies. The strategic use of big data analytics and artificial intelligence strengthens organizational adaptability and competitive advantage by reducing uncertainty (Denning, 2018; Horlacher and Hess, 2016). Technological integration further enhances resilience by improving organizational agility and long-term sustainability (Blackburn et al., 2014; Overby et al., 2006).

Information technology infrastructure and an innovation-driven culture are key drivers of organizational agility (Gao et al., 2020; Khalid et al., 2020). Najrani (2016) underscores the role of different agility types—reactive, proactive, and innovative—in responding to market shifts. McKinsey (2017) and Wanasida et al. (2021) highlight the positive impact of agile transformations on performance.

Ultimately, organizations must balance leadership adaptability, technological integration, and structural flexibility to thrive in the VUCA environment. Future research should explore the interplay between organizational structure, leadership, and digital transformation across different industries to deepen the understanding of agility's role in long-term success.