

# Örgütsel Çeviklik

Gözde Sunman<sup>1</sup>

## Özet

Günümüzde küresel boyutlara ulaşan yoğun rekabet ve yaşanan hızlı değişimler sonucu ortaya çıkan çevresel belirsizlikler, fırsat ve tehditler organizasyonları önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu dinamik ve sürekli değişimin yaşandığı çevrede tehditlerden korunmak, fırsatları avantaja çevirmek örgütler için önem arz etmektedir. Değişen koşullar altında faaliyetleri devam ettirebilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek örgütler açısından yeni stratejiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu durum sürekli değişim sürecine adapte olmak için örgütlerin daha çevik davranmaları gerektiği konusunu gündeme getirmiştir. 21. yüzyılda çeviklik artık örgütler için bir tercih meselesi olmaktan çıkıp dış çevreye hızlı tepki verebilme yeteneği, başarılı örgütleri diğerlerinden ayıran bir gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda örgütsel çevikliğin tanımı ve kapsamı, örgütsel çevikliğin boyutları, örgütsel çevikliğin önemi ve çevik örgütlerin özellikleri konularına değinilecektir.

## 1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Kapsamı

Çeviklik kavramı bir dizi benzer terimler kullanılarak tanımlanmaktadır. Genellikle bir yetenek (Overby vd. 2006; Lu ve Ramamurthy 2011), kapasite (Huang vd. 2014) veya derece (Roberts ve Grover 2012) olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çeviklik çalışmaları işletme alanında ilk defa üretim sektöründe yapılmış olmakla birlikte hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı hizmet sektörü alanında da dikkat çekmeye başlamıştır. Çevikliğin tüm işletme fonksiyonlarını içermesi gerektiği düşüncesiyle örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir. Organizasyonlar, mevcut teknolojileri ve üretim yöntemlerini sentezleyerek (Goldman vd. 1995), yönetim ve üretim araçlarını (Sharifi ve Zhang, 2001) insan ve süreçlerin yardımıyla birleştirerek çevikliğe ulaşabilirler. Literatürde, performans çıktıları ile üretim süreçlerinin karıştırılması nedeniyle genellikle örgütsel çeviklik ve üretim çevikliği tanımları karıştırılmaktadır (Narasimhan vd., 2006). Araştırmacılar kavramsal olarak örgütsel çevikliği bir performans yeteneği olarak görmekte ve çevik

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kapadokya Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, [gozde.sunman@kapadokya.edu.tr](mailto:gozde.sunman@kapadokya.edu.tr), ORCID: 0000-0002-8154-6827

üretim sistemleri ile ilgili uygulamalar kümesinden ayırmaktadır (Attafar vd., 2012).

Örgütsel çeviklik kavramı, A.B.D deki Lehigh Üniversitesinde 1991’de yürütülen çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın sonrasında ABD üretim işletmelerinin stratejik manevralarını belirlemek için aynı üniversitede çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Araza ve Aslan, 2016). Örgütler açısından çeviklik; sürekli tetikte olabilmek (fırsatları ve zorlukları takip ederek), iç ve dış çevredeki değişikliklere entegre olabilmek ve sahip olunan kaynakları zamanında, esnek ve düşük maliyetli kullanarak değişikliklere cevap verebilmek yeteneğidir (Holsapple ve Li, 2008). Örgütsel çeviklik kavramı yönetim araştırmalarında rekabetçi baskılarda algılanan artışa bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Çoğu yazar ve araştırmacı örgütsel çeviklik kavramına türbülans, öngörülemezlik ve hızlı değişim ile karakterize edilen bir ortamda faaliyet gösteren işletmelere özgü belirli bir dizi örgütsel duyuşsal tepki eylemi olarak bakmaktadır (Nadkarni ve Narayanan, 2007: 245).

Yeganegi ve Azar (2012) örgütsel çevikliği, örgütün çevresel değişimlere hızlı ve başarılı bir şekilde tepki verme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Sanadgol ise (2014) örgütsel çevikliği, örgütün hızlı hareket etme yeteneği ve iş gereksinimlerini etkili, kolay ve hızlı düşünerek karşılamanın akıllıca bir yolu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel çeviklik örgütte katma değer yaratmak için birçok yeni ve yenilikçi fikir ve model sunarak örgütün çeşitli çevresel değişikliklere stratejik olarak uyum sağlama ve bunlarla baş etme yeteneğini ifade etmektedir (Liu, 2010). Örgütsel çeviklik işletmelerin gerektiğinde küçülerek daha hızlı karar alabilen, daha kıvrak ve çabuk tepki gösterebilen, müşteri talep ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen, atletten kurtulmuş birimler haline gelmesidir (Koçel, 2014: 489).

Kettunen (2010), çevikliği elde etmek için üç temel gereksinimin sağlanmasına ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir. Bunlar:

- Stratejik Duyarlılık: Örgütün çevresindeki değişiklikleri belirleme ve anlama yeteneğini ifade eder ve çevreye yönelik algı, farkındalık ve dikkat yoğunluğunu içerir.
- Kolektif Bağlılık: Bireysel kararlardan daha az muhafazakâr ve daha özgüvenli olma eğiliminde olan ve ekibin büyük, cesur ve hızlı adımlar atmasını sağlayan kolektif kararların benimsenmesini ifade eder.
- Kaynak Akışkanlığı: Likiditenin mevcudiyetini, kaynakları ve iç iş sistemlerinin yeteneklerini, kaynakların daha hızlı yeniden oluşturulmasını ve yeniden dağıtılmasını ifade eder.

Örgütsel çeviklik, bir örgütün değişen koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlama ve bunlara yanıt verme yeteneğidir. İşletmelerin hızla değişen iş ortamında rekabet gücünü korumasına yardımcı olan önemli bir faktördür. Değişen müşteri ihtiyaçları, pazar dinamikleri ve teknolojik yeniliklerle daha iyi uyum sağlamak için organizasyonel yapıların, süreçlerin ve yeteneklerin dönüştürülmesini içerdiğini söylemek mümkündür.

## 2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutlarıyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında, araştırmacıların algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve hareket etme çevikliği olmak üzere örgütsel çevikliğin üç boyutu üzerinde odaklandığı görülmektedir (Nafei, 2016: 297-309; Thao vd., 2012: 168).

- **Algılama çevikliği:** Algılama çevikliği, çevredeki olayları ve değişiklikleri (müşteri tercihlerindeki değişiklikler, yeni rakiplerin hareketleri, yeni teknoloji) zamanında inceleme ve izleme konusunda organizasyonel kapasitedir (Park, 2011:28-38). Algılama çevikliği, organizasyonun sistematik bir çevresel araştırma yoluyla değişikliklere hızla uyum sağlamasını sağlayan bilgilere erişme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Thao vd., 2012: 168).
- **Karar Verme Çevikliği:** Karar verme çevikliği, işin sonuçlarını gecikmeden açıklamak için çeşitli kaynaklara göre ilgili bilgileri toplama, biriktirme, yeniden yapılandırma ve yoruma dayalı olarak fırsatları ve tehditleri belirleme yeteneğidir. Kaynakların yeniden yapılandırılmasını ve yeni rekabetçi prosedürlerin geliştirilmesini yönlendiren eylem planlarının geliştirilmesiyle birlikte karar vermeyi ifade etmektedir (Nafei, 2016: 299).
- **Harekete Geçme Çevikliği:** Harekete geçme çevikliği, çevrede meydana gelen değişikliği ele almak amacıyla karar verme sürecinden kaynaklanan çalışma ilkeleri temelinde organizasyonel kaynakları yeniden bir araya getirmek ve iş süreçlerini değiştirmek için bir dizi faaliyet içerir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Harekete geçme çevikliği, kuruluşlara iş ortamında ortaya çıkan yeni fırsatlara yanıt vermede gereken hızı sağlar. Hareket çevikliği ile kuruluşlar, fırsatların amaca uygun eylemlere dönüştürülmesi yoluyla operasyonlarının etkinliğini artırabilir (Holotiuk vd., 2018: 4).

Sambamurthy ve arkadaşları (2003) ise müşteri çevikliği, operasyon çevikliği ve iş ortağı çevikliği olmak üzere üç boyuta odaklanmaktadır.

- Müşteri Çevikliği: Müşterileri yenilik ve rekabetçi faaliyetler için fırsatları keşfetmeye ve bunlardan yararlanmaya teşvik eder.
- Operasyon Çevikliği: Organizasyonun operasyonel süreçlerinin yenilik yapma ve hassasiyet ve etkinlikle rekabet etme yeteneğidir.
- İş Ortağı Çevikliği: İttifaklar, ortaklıklar ve ortak girişimler yoluyla tedarikçilerden, distribütörlerden, üreticilerden ve lojistik sağlayıcılardan varlık, bilgi ve yetkinliklerden yararlanma yeteneğidir.

Literatür taramalarında örgütsel çeviklik farklı boyutlarda ele alınmış olsa da örgütsel çevikliğin cevap verme yeteneği, esneklik, hız ve yeterlilik (yetkinlik) olmak üzere dört temel yeteneği barındırdığı belirtilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001; Mehdibeigi vd., 2016; Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020).

### 2.1. Cevap Verme Yeteneği

İşletmelerin farklılık ve yeniliklere anında ve etkin bir şekilde uyum sağlayarak hayatta kaldıkları bilinmektedir. Rekabet şartlarına karşılık daima hayatta kalabilmek örgütlerin iç yapılarının dışarıda gerçekleşen gelişmelerle uyumlu olarak şekillendirilmesi bir mecburiyet haline gelmiştir. Başarı sağlamak isteyen işletmeler fonksiyonlarını bu doğrultuda çalıştırmak zorundadır. Örgütsel hedefler, uzun vadeli gelişim ve rekabete yanıt verebilecek şekilde yapılandırılmalıdır (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 5). Cevap verme yeteneği değişiklikleri tanıma, hızlı yanıtlama ve bunlardan yararlanma kabiliyetini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Cevap verme yeteneği örgütün teknolojik gelişim ve yeniliklere uyum sağlaması, sürekli gelişen ve değişen müşteri taleplerine cevap verebilmesi, bununla birlikte örgütün kendi potansiyelini sürdürebilmesi için örgütleri var eden ve rekabet avantajı sağlayan önemli bir yetenektir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020). Teknolojik ve çevresel değişimler nedeniyle tüketici tercihleri ve ihtiyaçları zaman içinde değişebilmektedir. İşletmeler bu değişikliklere doğru yerde ve zamanda tepki vermelidir. Bu, işletmenin örgütsel olarak esnek olduğunu ve reaksiyon yeteneğini kullandığını göstermektedir (Nwanzu ve Babalola, 2019)

### 2.2. Esneklik

Esneklik kavramı pazarda gelişebilecek değişimleri sezebilme, oluşabilecek yeni şartlara ve müşteri beklentilerine anında uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Piyasa şartlarındaki hızlı değişimlerle baş etmenin yollarını bulmak, müşterilerin talep ettiği ürünlerin özelliklerini seçme şansını tanımak esneklik ile ilişkilidir (Sekman ve Utku 2009: 36). Esneklik, işletmelerin aynı imkanlar dahilinde farklı işleri yürütebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Organizasyonel değişimin

yapısal boyutunu temsil eden esneklik bileşeni; organizasyonun uygulamalarını, ürünlerini, hizmetlerini veya süreçlerini değiştirerek yanıt verebilme derecesini göstermektedir (Singh ve Sharma, 2013). Bir işletmenin esnekliği çevresel değişikliklere yanıt vermek (Sanchez, 1993), mümkün olan en iyi kapsamı bulmak ve öngörülemeyen değişikliklere sürekli tepki vermek anlamına gelmektedir (Kundi ve Sharma, 2015).

### 2.3. Hız

Hız ve cevap verme yeteneği güçlü bir şekilde birbiriyle bağlantılıdır. Bazı analistler gerçekten de işletmelerin değişikliklere yanıt vermeye karar verdikten sonra kararları kolaylıkla uygulayabilmeleri gerektiğini belirtmektedir (Gunasekaran ve Yusuf, 2002). Hız yeteneği faaliyetleri çok hızlı yürütme (Christopher, 2000) veya şirket ortamındaki değişikliklere hızlı yanıt verme (Shahaci, 2008) yeteneğidir. Hız kavramı piyasaya yeni ürün sunma hızını, ürün ve hizmet dağıtım hızını ve hızlı faaliyet süresini ifade etmektedir (Doğan ve Baloğlu, 2008: 103). Hızlı olmak işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken, fırsatları kovalarken, problemleri çözerken ve değişime yanıt verirken mümkün olduğunca süratli hareket etmesini belirtmektedir (Sekman ve Utku 2009:3-4). Hız yanıt verme ve uygulama açısından çeviklik için en önemli gereksinimlerden birisidir (Cai, 2013). Hız işletmelerin olabilecek en kısa zamanda görevlerini gerçekleştirme becerisi olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Organizasyonun pazar değişikliklerini ne kadar hızlı algılayabildiğini ve bunlara ne kadar uyum sağlayabildiğini temsil etmektedir (Singh ve Sharma, 2013).

### 2.4. Yeterlilik (Yetkinlik)

Örgütsel çeviklik yeteneklerinin son boyutu olan yeterlilik; cevap verme yeteneği, esneklik ve hız şeklinde ifade edilen üç yeteneği kullanabilme kapasitesi, yani işletmenin örgütsel çeviklik becerilerinin aktifliğiyle ilişkili bir kavramdır (Akkaya ve Tabak, 2018: 189). İşletmelerin hedeflerini etkili bir şekilde ortaya koyan yeterlilik yani yetkinlik, işletmelerin amaçlarını, verimliliklerini, yeteneklerini ve başarılarını ortaya çıkarma kabiliyetini ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999). Yeterlilik, örgütsel deneyim ve bilgiye dayanmaktadır. İşletmenin, dış değişikliklerle başa çıkmak veya bunlardan yararlanmak için iç yeteneklerini değerlendirmesine izin vermektedir. Örneğin, işletme tüketici zevklerindeki değişikliği görür (farkındalık) ve ürün hattını ayarlaması gerekir (tepki), ancak mevcut donanımı ve deneyimi bu değişikliklere göre hareket etmeyi imkânsız kılar (yetkinlik) (Zitkiene & Deksnys, 2018). Bir organizasyonun etkinlik düzenleme kapasitesi, yeteneklerini kullanma becerisine bağlıdır. Yetkinlik, bir işletmeyi çevresel değişiklik-

lere uyarlamak için mevcut veya gelecekteki becerileri tazeleme kapasitesini (Teece vd., 1997) veya iş hedeflerini verimli ve başarılı bir şekilde karşılama kapasitesini (Sharifi ve Zhang, 1999) gerektirmektedir.

### 3. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Çeviklik günümüzün rekabetçi ve hızlı değişen ortamında işletmeler için en önemli başarı faktörüdür (Sharifi ve Zhang, 2001; Sherehiy vd., 2007). Örgütsel çevikliğin iş faaliyetlerindeki fırsat ve riskleri etkin bir şekilde yönetmenin yanı sıra örgütün belirli bir dizi görevi başarıyla gerçekleştirmesini sağladığı belirtilmektedir (Nafei, 2016: 298). Örgütsel çeviklik, sadece öngörülebilir değişiklikler için personel istihdamı noktasında “esneklik” sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öngörülemeyen değişikliklere karşı hızlı ve verimli bir şekilde yanıt verebilme ve uyum sağlayabilmeyi sağlar (Oosterhout vd., 2006: 132-145). Örgütsel devamlılığı sağlamak için kurumsal olarak değişimlere hızlı uyum sağlamak, hatta krizler oluşmadan önce proaktif davranarak hızlı ve etkin davranmak gerekmektedir. Bunu sağlayabilen örgütler tehditler karşısında minimum zararla dönemi atlatır, fırsatları da hızlı bir şekilde değerlendirerek rekabette öne çıkar ve pazar paylarını artırabilirler (Singh ve Sharma, 2013). Örgütlerde çeviklik üretkenliği artırır. Ancak sağladığı tek fayda bu değildir. Daha fazla esneklik, hız ve daha çok çalışan bağlılığı sağlayarak daha iyi sonuçlar sunmaktadır. Çeviklik yalnızca verimliliği ve iş akışlarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda iyileştirilmiş bir çalışma ortamı yaratır. Örgütsel çevikliğin faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ganguly vd.2009):

- Gelişmiş Rekabet Edebilirlik: Çevik kuruluşlar, rekabetçi tehditlere, pazardaki değişimlere ve ortaya çıkan fırsatlara yanıt vermek için daha iyi bir konuma sahiptir. Hızla değişen bir iş ortamında rekabet gücünü korumak için stratejilerini, ürünlerini ve hizmetlerini hızla uyarlayabilme imkânı sağlamaktadır.
- Artırılmış Müşteri Memnuniyeti: Çevik kuruluşlar, müşteri ihtiyaçlarına ve tercihlerine yanıt vererek, müşteri beklentileriyle yakından uyumlu ürün ve hizmetler sunabilir. Bu daha yüksek müşteri memnuniyeti, sadakat ve olumlu marka algısına yol açmaktadır.
- Daha Hızlı Pazara Çıkış Süresi: Örgütsel çeviklik sayesinde örgütler süreçlerini düzenleyerek bürokrasiyi azaltır ve kararları eylem noktasına daha yakın hale getirir. Bu, yeni ürün ve hizmetleri pazara daha hızlı sunmalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve pazar fırsatlarından yararlanmalarını sağlar.
- Belirsizlikte Esneklik: Kurumsal çeviklik, ekonomik gerilemeler, teknolojik aksamalar veya öngörülemeyen krizler gibi yıkıcı olaylara kar-

şı koyma yeteneği sağlar. Çevik işletmeler belirsizliklerin etkisini en aza indirerek hızla adapte olabilir, değişim sağlayabilir ve yeni büyüme yollarını belirleyebilir.

- **Çalışan Bağlılığı ve Elde Tutma:** Çevik işletmeler daha yüksek çalışan katılımı, motivasyonu ve elde tutulmasına yol açabilecek bir özerklik, yetkilendirme ve öğrenme kültürünü teşvik eder. Çalışanların kendilerini daha değerli hissetmesi, destekleyici ve çevik bir çalışma ortamında ellerinden gelenin en iyisini yapmaları daha olasıdır.

Genel olarak örgütsel çeviklik günümüzün dinamik ve öngörülemeyen iş ortamında gelişmek için kritik bir yetenektir. Çevikliği benimseyen örgütler, sürekli değişen bir dünyada ilgili kalabilmekte, değer sunabilmekte ve fırsatları yakalayabilmektedir. Küreselleşme ile işletmelerin içinde bulunduğu çevre ve koşullar sürekli değişmekte ve işletmeler daha çok belirsizlik ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için işletmelerin rutin değil aktif olması, reaktif değil proaktif olması, statik değil çevik olması gerekmektedir. Böylelikle oluşan çevresel ve teknolojik değişimlere de adapte olup rekabet avantajını elde edebilir. Özellikle teknoloji üreten ve dağıtan teknoloji işletmeleri gibi birçok işletme için örgütsel çeviklik rekabet etmek ve hayatta kalmak amacıyla bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001: 9).

#### 4. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Çevik örgütler organizasyonunun sadece değişikliklerle nasıl başa çıkacağına düşünmekle kalmayıp aynı zamanda değişken bir ortamda potansiyel fırsatları nasıl değerlendirebileceğini ve bu ortamda kendi yetenekleri ve yeterlilikleri doğrultusunda özel bir yere nasıl erişebileceğini araştırma eğilimindedir (Apicha, 2012). Çeviklik, radikal bir şekilde değişebilen bir ortama hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme konusunda örgütsel bir yetenektir (Janssen, 2010). Örgütsel çeviklik pazardaki fırsatları ve tehditleri zamanında algılayarak başarılı bir şekilde yanıt vermeyi sağlayan kurumsal kapasitedir (Overby vd., 2006). Çevik örgütler kuruluşun kaynaklarını korumayı ve müşterilerin isteklerini zamanında gerçekleştirmeyi amaçlayarak proaktif bir yönetim stratejisi benimsemektedir (Hitt vd., 2007)

Karar alma süreçlerini, yapılarını ve bilgi işleme sistemlerini radikal ve hızla değiştiren işletmelerin bu değişimleri kademeli ve yavaş yapan işletmelere göre daha üstün performans gösterdikleri belirtilmektedir (Appelbaum vd., 2017). Çünkü yapısal özellikleri uygun olmayan örgütlerin, çeviklik gerekliliklerini yerine getiremeyeceği düşünülmektedir. Tablo 1'de çevik örgütlerin organizasyonel özellikleri görülmektedir.

Tablo 1: Çevik Örgütlerin Organizasyonel Özellikleri

YÖNETİMSEL TEMEL	ÖZELLİKLER
YETKİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dağıtılmış bilgi ve kontrol.</li> <li>• Daha az otorite (unvan, derece, konum) seviyeleri.</li> <li>• Otorite ve kontrole daha az bağlılık.</li> <li>• Proje grubuna bağlılık ve sadakat.</li> <li>• Proje bazlı yetkilendirme.</li> <li>• Proje değişimiyle yetki değişim.</li> </ul>
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha az kural ve prosedür.</li> <li>• Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında).</li> <li>• Akışkan rol tanımları.</li> <li>• Gayri resmi organizasyon (informally organized).</li> </ul>
KOORDİNASYON	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gayri resmi ve kişisel koordinasyon.</li> <li>• Görevler ve karar almada yetkilendirme.</li> <li>• Ağ haberleşmesi.</li> <li>• Hedefe yönelmiş.</li> </ul>
YAPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı.</li> <li>• Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar.</li> <li>• Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar.</li> </ul>
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel güçlendirme.</li> <li>• Personel katılımı.</li> <li>• İş genişletme.</li> <li>• İş zenginleştirme.</li> <li>• Karar almada özerklik.</li> <li>• Bilgi ve tecrübeye erişim.</li> <li>• Takım çalışması.</li> <li>• Çok fonksiyonlu takımlar.</li> <li>• Multidisipliner beceri eğitimleri.</li> <li>• İşgücü gelişimi ve eğitimi.</li> <li>• Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme</li> </ul>

Kaynak: İleri ve Soylu, 2010

Çevik örgütlerin bazı temel özellikleri şunlardır (Sekman ve Utku, 2009):



- **Değişime Duyarlılık:** Çevik kuruluşlar, değişimi için doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak benimseyen bir yapıya sahiptir. Pazarı, endüstri trendlerini, müşteri tercihlerini ve teknolojik gelişmeleri aktif olarak izlemektedir. Değişiklikler meydana geldiğinde durumu hızlı bir şekilde değerlendirebilmekte ve stratejilerini, süreçlerini ve yapılarını buna göre ayarlayabilmektedir.
- **Uyarlanabilir Yapılar ve Süreçler:** Çevik işletmeler hızlı karar vermeyi ve yürütmeyi sağlayan esnek yapıları ve süreçleri destekler. Genellikle fonksiyonlar arası iş birliğini, daha kısa geliştirme döngülerini ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmektedir.
- **Güçlendirilmiş ve Otonom Ekipler:** Çevik işletmeler ekiplerini güçlendirir ve merkezi olmayan karar almayı teşvik eder. Ekiplerin bilinçli kararlar almaları ve işlerinin sahipliğini üstlenmeleri için gerekli kaynakları, desteği ve özerkliği sağlamaktadır. Bu, yanıt verebilirliği artırmakta ve değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama imkânı sunmaktadır.
- **Müşteri Odaklı Yaklaşım:** Kurumsal çeviklik, müşteri odaklı bir zihniyeti vurgulamaktadır. Çevik işletmeler gelişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamak için müşteri geri bildirimlerini dinler, veri toplar ve sürekli olarak pazar dinamiklerini analiz eder. Bu bilgileri, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini müşterilere maksimum değer sağlayacak şekilde uyarlamak için kullanır.
- **Öğrenme ve Yenilik:** Çeviklik, sürekli öğrenme ve yenilik kültürüyle yakından bağlantılıdır. Çevik kuruluşlar denemeyi teşvik eder, başarısızlığı bir öğrenme fırsatı olarak benimser ve çalışanları yaratıcı düşünmeye ve yenilikçi fikirlere katkıda bulunmaya teşvik eder.

Sharifi ve Zhang (2001: 10) çevik örgütlerin, iş ortamındaki değişiklikleri sezme, algılama ve tahmin etmeyi içeren temel bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Örgütlerin bu değişikliklere olumlu cevap verebilmesi ve gerekli olan yetenekleri kullanabilmesi için birtakım ilkeleri yerine getirmesi gerekmektedir. Gunasekaran (1999) örgütlerin sahip olması gereken bu ilkeleri müşterilerine değer sunmak, ürün ve hizmetlerini değiştirmeye hazır olmak ve değiştirmek, çalışanlarının yetenek ve bilgilerini geliştirmek, rakipleriyle biçimsel ve sanal ortaklıklar kurmak şeklinde sıralamaktadır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak örgütsel çeviklik; insan kaynaklarının bilgisini artıran, işletmenin gelişimini etkileyen ve hızla değişen bir ortamda ürünlerinin ge-

liştirilmesi yoluyla işletmenin hedeflerine ulaşma yeteneği sağlayan önemli bir olgudur. Çevik örgütler rekabetçi faaliyet envanterinin kalitesini çevresel dalgalanmalara karşı geliştirebilir ve işletmelerin performanslarını artırabilir (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Bu nedenle çeviklik, kuruluşların belirsizlik piyasasında rekabet avantajını elde etmek için kilit ve itici bir güçtür (Ganguly ve diğerleri, 2009). Dolayısıyla bir işletmenin verimli bir organizasyon yapısına, esnek ve kolayca ayarlanabilen süreçlere, kaynaklara ve sistemlere sahip olması çeviklik açısından önem arz etmektedir. Örgütsel çevikliğin en önemli yararı, müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vererek ve bunları karşılamak için yeni ürün ve hizmetler geliştirerek rekabette önde olabilmeye yeteneğidir. Bu bağlamda hangi ölçekte olursa olsun işletmelere örgütsel çeviklik konusunun önemi noktasında farkındalık oluşturulması ve organizasyonel çevikliği dinamik tutacak yapıları etkin kılmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018) Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi* , 5 (2), 185-206.
- Apicha, B. (2012). Competitive Capabilities of Thai Logistics Industry: Effects on Corporate Image and Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(5),19-30.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., ve Hasan, L. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), 6-14.
- Araza, A. ve G. Aslan. (2016). Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Attafar, A., Ghandehari, M. ve Momeni, G. (2012), “Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations”, *Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (11), 141–150.
- Cai, Z. (2013), “Developing organizational agility through IT capability and KM capability : the moderating effects of organizational climate”, *Proceedings of the 17th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*, Jeju Island, Korea, 18–22, June, pp. 1–19.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Doğan O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları, (Ed. Celal Teyyar Uğurlu Kadir Beycioğlu Serkan Koşar Hilal Kahraman Fatma Köybaşı Şemin) 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları (Sf: 100-110) Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Eisenhardt, K. ve Martin, J., (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, 62(1), 87-105.
- Gunasekaran, A., ve Yusuf, Y.Y. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Hitt, M. A., Hoskisson, E. R., ve Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy: Concepts and Cases*. New York: South-Western.

- Holotiuk, Friedrich; Beimborn, Daniel ve Jentsch, Christian,(2018), The Determinants And Role Of Agility In Digital Organizations, Research Papers , Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018), Portsmouth,UK.
- Holsapple, C. W. ve X. Li. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective. Proceedings 13th International Command and Control Research and Technology Symposium. ABD: Dudley Knox Library.1-25.
- Huang, P.-Y., Pan, S.L. ve Ouyang, T.H., (2014). Developing information processing capability for operational agility: Implications from a Chinese manufacturer. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 1–19.
- İleri, Y.Y. ve Y. Soylu. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13. (1-2), s:17.
- Janssen, L. (2010). Organizational agility in an institutional context.
- Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Dora Yayınları, Bursa.
- Kettunen, O. (2010). Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Technology). Helsinki University of Technology. Helsinki.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçyiğit, Y., ve Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on Smes. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Kundi, M., ve Sharma, S. (2015). Efficiency analysis and flexibility: A case study of cement firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 221-234.
- Liu, Y. (2010). Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments. Dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctoral in industrial management. University of Vaasa. Finland.
- Lu, Y. ve Ramamurthy, K., (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., ve Mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.

- Nadkarni, S., ve Narayanan, V. K., (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clock-speed, *Strategic Management Journal*, 28(3), 234-270.
- Nafei, Wageedh. A., (2016), *Organizational Agility: The Key to Organizational Success*, , *International Journal of Business and Management*; 11 (5), 297-309.
- Narasimhan, R., Swink, M. ve Kim, S. W. (2006). “Disentangling leanness and agility: An empirical investigation”, *Journal of Operations Management*, 24, (5), 440–457.
- Nwanzu, C.L., ve Babalola, S.S. (2019). Impact of organization ownership and strategy on organizational sustainable practices. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Oosterhout, M. V., Waarts, E., ve Van Hillegersberg, J. (2006). Change Factors Requiring Agility and Implications for it , *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132-145.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V., 2006. Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131.
- Özeroğlu, E., ve Koçyiğit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management*, 7(1), 13-22.
- Roberts, N. ve Grover, V., (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm’s Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–270.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–264.
- Sanadgol, M. (2014).The Survey of Relationship between Organizational Agility and Principals Job Satisfaction, *International Journal of Sciences & Applied Research* 3, 317-319.
- Sanchez, R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective. *Advances in Strategic Management*, 9(1), 251-291.
- Sekman M ve Utku A. Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek. 6. Baskı. Alfa yayınları, İstanbul, Türkiye;2009.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility, definitions, features and concepts. *Tadbir Publication*, 194th Issue, 14-18.

- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice. Application of a Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction" *International journal of production economics* ,62 (1-2), 7-22.
- Sherehiy, B., W. Karwowski ve J. K. Layer. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37 (5), 445-460.
- Singh, J. ve Sharma, G. (2013), "Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters", *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-40.
- Sekman M, ve Utku A. (2009) *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek*. 6. Baskı. Alfa yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Tallon, P.P., ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Quarterly*, 463-486.
- Teece, D.J., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thao, T. P., Molla, A., ve Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems and Organizational Agility: A Review of the Literature and Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*,31(8), 167-193.
- Yeganegi, K., ve Azar, M., Z., (2012). The Effect of IT on Organizational Agility, *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey*.
- Zitkiene, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics* 14 (2), 115-129.