

Araştırma Makalesi / Research Article

## ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ROLÜ: OTELLERDE BİR UYGULAMA

Arş. Gör. Dr. Göknuş ERSARI 

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, Nevşehir, (gersari@nevsehir.edu.tr)

### ÖZET

Belirsizliğin yüksek olduğu iş çevresinde yenilik yapmak işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Çevresel belirsizliklere yenilik yaparak karşılık vermek işletmelerin çevik olmasına bağlıdır. Bu araştırma, çevresel belirsizliğin yenilik performansı üzerindeki etkisini incelerken belirsizliğin üç ana yönünü test etmeyi ve belirsiz ortamlarda örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler Nevşehir Merkez, Ürgüp, Göreme ve Avanos'ta bulunan otellerdeki 310 çalışandan elde edilmiştir. Verilere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra hipotezler test edilmiştir. Bulguların sonucunda çevresel belirsizliğin ve alt boyutlarından dinamiklik ve heterojenlik ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişki bulunurken, olumsuzluk ile yenilik performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ayrıca örgütsel çevikliğin, çevresel belirsizliğin alt boyutlarından dinamiklik ve heterojenliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma ile konaklama endüstrisinde çevresel belirsizlik, yenilik performansı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye yeni bakış açıları sunulmuştur. Ancak araştırmanın sadece Nevşehir'e özel olması, çalışmanın genellenabilirliğini sınırlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çeviklik, Çevresel Belirsizlik, Çevresel Dinamiklik, Çevresel Heterojenlik, Çevresel Olumsuzluk, Yenilik Performansı.

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN THE EFFECT OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY ON INNOVATION PERFORMANCE: AN APPLICATION IN HOTELS

### ABSTRACT

Innovating in the business environment where uncertainty is high has become a necessity for businesses. Responding to environmental uncertainties by innovating depends on businesses being agile. This research aimed to test three main aspects of uncertainty and to determine the moderator role of organizational agility in uncertain environments, while examining the effect of environmental uncertainty on innovation performance. Data covers from 310 employees in hotels located in Nevşehir Merkez, Urgup, Goreme and Avanos. After the reliability and validity analyzes of the data were made, the hypotheses were tested. As a result of the findings, a significant relationship was found between environmental dynamism and innovation performance, and between environmental heterogeneity and innovation performance. However, it was determined that the relationship between environmental hostility and innovation performance was not significant. Organizational agility played a moderator role in the relationship between environmental dynamism and innovation performance. In addition, organizational agility played a moderator role in

*the relationship between environmental heterogeneity and innovation performance. This study presents new perspectives on the relationship among environmental uncertainty, innovation performance and organizational agility in the hospitality industry. However, conducting the research only in Nevşehir limited the generalizability of the study.*

**Keywords:** *Organizational Agility, Environmental Uncertainty, Environmental Dynamism, Environmental Heterogeneity, Environmental Hostility, Innovation Performance.*

## 1. Giriş

İşletmeler, artan çevresel belirsizlikle birlikte, geçmişe göre daha karmaşık, çalkantılı ve öngörülemez bir dünyayla karşı karşıya kalmışlardır (Inman & Green, 2021:239). İşletmeler hayatta kalabilmek için bu karmaşık ve belirsiz çevreyi anlamak ve duruma uyum sağlamak zorundadırlar. Çevresel belirsizlik, işletmeler için krizlere veya fırsatlara dönüşebilir. Bu sebeple çevreyi anlamak oldukça önemlidir (Lee vd., 2011). İşletmelerin çevrelerinde öngörülemeyen değişimlere ve belirsizliklere hızlıca uyum sağlaması çevik olmalarına bağlıdır. Çeviklik, bir örgütün beklenmedik ve belirsiz durumlara uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanabilir (Aburub, 2015).

Yeniliğin kaynağı olarak görülen çeviklik (Slimene, 2022) artık örgütler için tercih meselesi değil zorunluluk haline gelmiştir (Harraf vd., 2015). Günümüzün karmaşık ve dinamik pazar ortamlarında, firmalar performanslarını artırmak için çevik kalmalı ve müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmeli, iş fırsatlarını yakalayabilmeli ve öngörülemeyen rekabette hayatta kalabilmelidir (Deng vd., 2021:1). Bu bağlamda bir işletmenin hayatta kalması ve gelişmesi çevre ile yakından ilgilidir (Chen & Tian, 2022:186). Çeviklik, örgütlerin öngörülemeyen bir çevrede hayatta kalabilmek için beklenmedik değişikliklerle başa çıkma ve değişikliklerden fırsat olarak yararlanma becerisine odaklanır (Aburub, 2015). Çeviklik, sürekli iyileştirme gibi devam eden bir süreçtir. Dolayısıyla çeviklik, seçimden ziyade hayatta kalmak için bir iş zorunluluğu haline gelmiştir (Harraf vd., 2015:675).

Belirsizliğin yüksek olması firmaların değişime yanıt vermesini, müşteri taleplerini öngörmesini, hakim stratejik yönü sorgulamasını ve yeni stratejik seçimler yapmasını engelleyebilir. Belirsizliğin yüksek olduğu dinamik ortamlarda piyasanın sunduğu fırsat ve tehditlere zamanında tepki veremeyen firmaların performansı düşerken, rakiplerinden daha hızlı yanıt veren çevik firmaların performansları artacaktır (Ahammad vd., 2021:4).

Çalışmada “Çevresel belirsizliğin alt boyutlarından çevresel dinamikliğin, çevresel heterojenliğin ve çevresel olumsuzluğun yenilik performansı üzerinde nasıl bir etkisi olacak ve ne yönde etkileyecektir? Çevresel belirsizliğin alt boyutlarından çevresel dinamikliğin, çevresel heterojenliğin ve çevresel olumsuzluğun yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisi olacak mı?” sorularına yanıt aranmıştır. Örgütler çevresel karmaşıklıklara ve değişikliklere uyum sağlar ise daha başarılı olacaklardır. Bu çalışmada, örgütsel çevikliğin, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda karşılaşılan karmaşıklıkla başa çıkmada ve yeniliği teşvik edip yenilik performansını artırmada örgütler için önemli bir itici güç olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, çevresel belirsizliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünü test etmektir.

Yapılan literatür çalışması sonucunda çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik ilişkisine büyük önem verilmesine rağmen, yeterli çalışma olmadığı (Inman & Green, 2021:239) ve daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu öngörülmüştür. Çevresel belirsizlik ile yenilik performansı ve örgütsel çeviklik ile yenilik performansı arasındaki ilişkiye ve çevresel belirsizliğin düzenleyici bir etken olduğuna literatürde rastlanmıştır. Ancak çevresel belirsizlik ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin düzenleyici rolü yeterince incelenmemiştir. Bu araştırma ile belirsizliğin olduğu bir ortamda çevikliğin düzenleyici etkisine bakılarak farklı bir perspektif getirilecektir. Bu çalışmanın literatüre önemli dört katkısı vardır: (1) çevresel belirsizliğin örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi değerlendirmek ve önceki çalışmaları tekrardan incelemek, (2) çevresel belirsizliğin yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendirmek, (3) örgütsel çevikliğin yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisini değerlendirmek ve (4) tek bir model çerçevesinde çevresel belirsizlik ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Çevresel Belirsizlik**

Belirsizlik, ölçülemeyen bir riski ifade eder. Kaynak bağımlılığı teorisi, çevresel belirsizliğin dış kaynaklar üzerindeki kontrol eksikliğinden kaynaklandığını öne sürerken, bilgiye dayalı teori, bunu dışsal bilgiyi anlama ve elde etme zorluğuna bağlamıştır (Chen & Tian, 2022:186). Çevresel belirsizlik, karar verme sürecinde yeterli bilgiye erişmemekten ve geleceği öngörememekten kaynaklanmaktadır (Lee vd., 2011). Çevresel belirsizliğe müşteriler, tedarikçiler, rakipler, pazarlar, toptancılar, işverenler, teknoloji gibi öngörülebilir ya da öngörülemeyen faktörler neden olabilir. Bu faktörler arasında teknoloji, pazarlar ve rakipler, hızla devam eden değişim ve gelişimleri nedeniyle çevresel belirsizliğe en fazla neden olan kaynaklardır (Darvishmotevali vd., 2020:2).

Basitçe söylemek gerekirse çevresel belirsizlik, ortamdaki istikrarsızlığın değişim oranı olarak tanımlanabilir. Çevresel belirsizliğin olduğu ortamlarda, çevresel faktörler bir işletmenin başarısını ya da başarısızlığını nasıl etkilediğine dair olasılıkları bir dereceye kadar göstermektedir. Çevresel belirsizlik gelecekteki olayların olasılığına olasılıklar atayamama, neden-sonuç ilişkileri hakkında bilgi eksikliği ve bir kararın sonuçlarını doğru bir şekilde tahmin edememe şeklinde özetlenebilir (Inman & Green, 2021:141).

Çevresel belirsizlik, üç boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır: heterojenlik, dinamiklik ve olumsuzluk. Heterojenlik boyutu, üretimin, pazarın veya çevrenin çeşitliliği ile ilgilidir (Wang vd., 2021:1347). Çeşitlilik arttıkça çevreyi anlamak için ihtiyaç duyulan bilgi miktarı artar ve sonuç olarak yöneticilerin sınırlı rasyonellikleri nedeniyle çevreyi etkili bir şekilde değerlendirmeleri zorlaşır (Yayla & Hu, 2012:375-376). Dinamiklik öngörülemeyen değişim oranını ifade eder. Çevresel dinamiklik, bir iş ortamının değişim hızı ve istikrarsızlık derecesi olarak tanımlanır. Dinamik bir çevrede teknolojilerdeki, müşteri tercihlerindeki ve pazar taleplerindeki değişiklikler hızlı ve tahmin edilemezdir. Dinamik çevrelerin bu özellikleri firmaları yenilik yapmaya teşvik eder (Wang vd., 2021:1347). Yüksek oranda çevresel değişim, yöneticileri hızlı ve sık sık yeni stratejiler ve taktikler benimsemeye zorlar. Olumsuzluk boyutu ise firmaların çevrede karşı karşıya kaldıkları tehdit düzeyi ile ilişkilidir. Bu nedenle, çevresel belirsizliğin yapısı, karar vermede öngörülemezlik miktarını, istikrarsızlığın derecesini artırdı-

ğından, onu performansın önemli bir belirleyicisi haline getirir (Yayla & Hu, 2012:375-376). Çevresel olumsuzluk firmalar için elverişsiz dış güçleri gösterir. Olumsuz çevresel koşullar, radikal endüstri değişikliklerinden, endüstriye uygulanan yoğun düzenleyici yüklerden veya rakipler arasındaki şiddetli rekabetten kaynaklanır. Ayrıca olumsuzluk algılanan rekabet, pazar ve ürünle ilgili belirsizliklerden de kaynaklanır (Zahra & Garvis, 20004:475).

## 2.2. Örgütsel Çeviklik

İşletme literatüründe çeviklik, değişime hızlıca cevap verebilme yeteneği ve yetkinliği olarak tanımlanmaktadır (Ertaş, 2021:572). Örgütsel çeviklik, bir firmanın çevredeki değişiklikleri algılama ve bunlara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme ve hayatta kalabilme yeteneğidir (Zhou vd., 2018:696). Zhen vd., (2021:3)'ne göre örgütsel çeviklik, firmaların çevrelerindeki değişiklikleri aktif olarak algılamalarını ve eylemlerini hızla uyarlamalarını sağlayan yüksek kaliteli bilgi ve teknolojik faaliyetlerin desteğini gerektirir. Çevik bir sistem, oldukça dinamik ve karmaşık ortamlarda başarılı bir şekilde çalışır. Böylece örgütün rekabetçi bir ortamda büyümesini ve gelişmesini sağlar (Shafer vd., 2001). Örgütsel çeviklik, rekabetçi bir çevrede faaliyet gösteren bir firmanın sürekli değişimler karşısında performans gösterme, piyasa değişimlerine ve hareketlerine hızla cevap verme ve müşteri memnuniyetine dayalı mal ve hizmet değeri yaratma yeteneğidir (Darvishmotevali vd., 2020:3). Rekabetin yüksek olduğu ortamlarda, çevik olmak isteyen örgütler, hızlı ve başarılı değişikliklere uyum sağlayacak şekilde yapılandırılmış bilgi ve teknolojiye sahip olmalıdır. Çevik işletmeler karşılaştıkları problemleri algılama ve buna hızla yanıt verme yeteneğine sahiptir (Zhen vd., 2021:3).

Çeviklik belirsiz ve sürekli değişen iş ortamlarında faaliyet gösteren işletmeler için baskın rekabet aracı olarak ortaya çıkmıştır. Çeviklik, pazarlarda beklenen ya da beklenmeyen değişikliklere hızlı yanıt vererek bu değişiklikleri fırsatlara dönüştürme olarak tanımlanır. Bu tanımlardan yola çıkılarak çevikliğin, belirsiz ortamlarda müşteri taleplerini karşılamak için gerekli olduğu ve yeniliği artırdığı söylenebilir (Inman & Green, 2021:241). Aslında tüm çeviklik tanımlarının ortak noktası, çevresel belirsizliğin üstesinden gelmek için firmanın dinamik yeteneklere sahip olması gerektiğini vurgulamasıdır (Inman & Green, 2021:242). Sonuç olarak belirsiz ortamlarda, örgütler çeşitli stratejik kararlar yoluyla çevresel karmaşıklığa ve dinamizme uyum sağlamalıdır. Bu çalışmada örgütsel çeviklik, çevresel belirsizlikle başa çıkmak ve örgütün yenilikçi performansını geliştirmek için fırsatlar bulmak için bir moderatör stratejisi olarak kabul edilmiştir.

## 2.3. Yenilik Performansı

Yenilik performansını açıklamadan önce yenilik kavramını açıklamak gerekir. İlk kez 1936 yılında Joseph Shumpeter tarafından ortaya atılan yenilik, bir mal ya da hizmetin pazara ilk defa sunulmasını ifade etmektedir (Iraz & Canbolat, 2021:330). Yenilik, benzersiz ürünlerin geliştirilmesine yeni fikirleri veya yaratıcılığı uygulamak için kaynaklar ve yetenekler entegre edildiğinde ortaya çıkar. Literatürde artımlı ve radikal olmak üzere iki tür yenilik yapılabileceği ifade edilir. Radikal yenilik, müşterilerin tanımlamadığı yeni faydalar veya nitelikler sağlayan tamamen yeni bir ürünün geliştirilmesini içerir. Artımlı yenilik, mevcut bir ürüne küçük değişiklikler getiren veya mevcut ürünlere belirli özellikler ekleyen bir ürünün geliştirilmesini içerir (Puriwat & Hoonsopon, 2021). Hem artımlı yenilikler hem de radikal yenilikler işletmenin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Yenilik performansı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve piyasaya yeni olan mal ya da hizmetin sunularak müşteri tarafından kullanılmasının sağlandığı süreci ifade etmektedir (Iraz & Canbolat, 2021:330). Ernst (2001) yenilik performansını, orijinal bir fikrin uygulamaya konularak mal veya hizmete dönüşüp pazara sunulmasına kadar uzayan süreç olarak tanımlamıştır. Hagedoorn & Cloodt (2003) yenilik performansının yeni ürünler, projeler, patentler, süreçler ve tasarımlar gibi çeşitli performans göstergelerini kapsadığını ifade etmiştir.

Sonuç olarak yenilik performansı, yeni bir ürünün icat edilmesi gibi radikal yenilikler veya var olan mal ya da hizmette küçük çaplı değişimler yapılması gibi artımlı yenilikler ile yeni ya da farklılaştırılmış ürünlerin pazara sunulması sürecini ifade eder. Genellikle çevik olan örgütlerin belirsiz ortamlarda dahi yenilik performanslarının yüksek olacağı öngörülmüştür. Karmaşıklığın ve belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde çevik işletmeler yenilikler yaparak durumu fırsata çevirirler. Çoğu zaman belirsizlik yeniliği beraberinde getirir ve belirsizliğin, dinamikliğin ya da çeşitliliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde yenilik performansının yüksek olduğu dikkati çeker.

### **3. Hipotezlerin Geliştirilmesi**

#### **3.1. Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Arasındaki İlişki**

Bir örgütün belirsiz ve karmaşık ortamlarda varlığını sürdürüp performansını artırması o örgütün çevik olmasına bağlıdır (Harraf vd., 2015:676). Örgütsel çeviklik, örgütlerin çevredeki değişiklikleri algılama ve rekabet avantajlarını geliştirmek için hızlı, verimli ve uygun maliyetli bir şekilde yanıt verme yeteneğidir (Mao vd., 2013:4). Ayrıca örgütsel çeviklik çevresel karışıklığa ve belirsizliğe firmanın hızlı yanıt vermesini sağlar (Puriwat & Hoonsopon, 2021). Çevik örgütler, değişime yanıt veren ve piyasa riskini ve belirsizliği kontrol eden firmalardır. Çeviklik, çevresel değişime ya da belirsizliğe uyum sağlayarak performansı iyileştirebilir. Çeviklik belirsiz ortamlarda firmanın yenilikçi olmasına ve karşısına çıkan fırsatlara aktif yanıt vermesine imkân sağlar (Tallon & Pinsonneault, 2011:471). Örgütsel çeviklik firmaları yenilik yapmağa zorladığı için firmaların yenilik performansını artırır ve firmalara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar (Puriwat & Hoonsopon, 2021).

Örgütsel çeviklik, bir firmanın iş dünyasındaki değişikliklere hızlı ve yenilikçi bir şekilde yanıt vermeye hazır olduğunu yansıtır. Çevik firmalar, mevcut süreçleri ve kaynakları yeni koşullara dayalı olarak yenileriyle değiştirme kapasitesine sahip oldukları için karmaşık ve belirsiz ortamlarda hayatta kalabilirler. Bu bağlamda çevikliğin yenilik performansı üzerinde ciddi bir etkisi vardır (Enad Al-Qaralleh & Atan, 2022:426). Çeviklikle performans arasında pozitif ilişki bulan Inman & Green (2021) çevik üretimin çevresel belirsizlik ile tedarik zinciri performansı arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca örgütsel çeviklik, teknolojik karmaşıklığın olduğu bir ortamda yenilik performansını artırmaktadır (Puriwat & Hoonsopon, 2021).

Bir örgütün çevik olması çevresel belirsizliklere, risklere ve tehditlere hızlı ve yenilikçi şekilde yanıt vermesini sağlar. Çevik olan örgütler fırsatları tanımlayan ve yenilikler yapan örgütlerdir. Bu bağlamda bir örgütün çevikliği arttıkça yenilik performansının da artacağı öngörülmektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında hipotez 1 geliştirilmiştir.

Hipotez 1. Örgütsel çeviklik yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

### 3.2. Çevresel Dinamiklik, Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Aralarındaki İlişki

Çevresel belirsizlik, işletmelerin dış çevresindeki istikrarsızlığı ve değişiklikleri doğru bir şekilde tahmin edememesi anlamına gelir (Dai & Liang, 2022). Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda, yenilikçi becerilerin yaygınlaşması, dış çevredeki fırsatların daha iyi kullanılması, iç ve dış işbirliklerinin artması, daha etkili öğrenme gibi faaliyetler artmakta ve bu da firmanın performansında olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Çevredeki değişim oranı ve istikrarsızlık derecesi, çevresel belirsizliğin özellikleridir. Dinamik çevreler teknolojide, müşteri tercihlerinde, ürün talebinde ve malzeme arzında meydana gelen dalgalanmaları ifade eder. Bu tür dinamik durumlar beraberinde yeniliği de getirecektir (Meidute-Kavaliauskiene vd., 2021).

Çevrede görülen değişimi ve istikrarsızlığı ifade eden çevresel dinamizm işletmeleri çevreye uyum sağlamak için yenilik yapmak zorunda bırakmıştır. Aslında dinamizmi girişimci işletmeler fırsat olarak görür ve dinamik çevrelerde işletmeler daha fazla yenilik yapmaya yönelir (Timuroğlu, 2015). Wang vd., (2021) yaptıkları araştırmada çevresel dinamikliğin kurumsal yeniliği artıracığını öne sürmüşlerdir. Tallon & Pinsonneault (2011:471) keşfetmeye dayalı stratejik çevikliğin, gelişmekte olan firmaların oldukça rekabetçi bir ortamda uluslararası performansa uyum sağlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olduğunu ve sömürüye dayalı çevikliğin, son derece dinamik bir ortamda uluslararası performansı uyarlamaya ve doğaçlamaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç olarak dinamik bir çevre aynı zamanda firmaların mevcut yetenekleri güçlendirmesini ve çevresel değişikliklere etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlayan yenilikler geliştirmek için büyük bir fırsat kaynağı olabilir. Çevresel istikrarsızlıktan yararlanabilmesi için firmanın çevik olması gerekir (Ahammad vd., 2021:4). Bu bağlamda çevresel dinamiklik yenilik performansını artıracaktır. Örgütsel çevikliğinde çevresel dinamiklik ve yenilik performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstleneceği öngörülmüştür. Bu bilgilerden yola çıkarak hipotez 2 ve hipotez 3 geliştirilmiştir.

Hipotez 2. Çevresel dinamiklik yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3. Çevresel dinamikliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çeviklik düzenleyici etkiye sahiptir.

### 3.3. Çevresel Heterojenlik, Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Aralarındaki İlişki

Heterojenlik, firmaların faaliyet gösterdiği pazar bölümlerinin çeşitliliğini gösterir (Wang vd., 2021). Pazarın çeşitliliği beraberinde yeni mal ya da hizmetlerin talep edilmesini ve mal veya hizmetlerde yenilikler yapılmasını gerektirir. Bu hususta örgütlerin çevik olması önemlidir. (Timuroğlu, 2015). Çünkü bir örgütün çevik kalma yeteneği yeni bilgi edinmesini, müşterilerden yeni geri bildirimler almasını, bilgiyi dağıtarak ve yaratıcılığı teşvik ederek iş ortamındaki karmaşıklığa ve belirsizliğe hızlı yanıt vermesini sağlar (Puriwat & Hoonsopon, 2021).

Yenilik firmaların başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çevresel değişimlere uyum sağlayamayan firmalar rekabet güçlerini kaybedecekleri için piyasadan çekilecektir. Firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için karmaşık ve belirsiz çevrelerde yenilikler yapıp durumu fırsata çevirebilmelidir (Timuroğlu, 2015). Firmalar açısından yeniliğin odak



noktası müşterilerdir. Bu sebeple firmalar, müşterilerin öngörülemeyen isteklerini karşılamak için sürekli yenilik yapmak zorunda kalmışlardır. Örgütsel çeviklik bir firmanın teknolojiye ve müşteri taleplerindeki değişikliklerin öngörülemez olduğu rekabetçi ortamlarda faaliyet gösterme kapasitesini ifade etmektedir (Puriwat & Hoonsopon, 2021).

Çevresel heterojenlik pazarın çeşitliliğini ifade eder. Pazarda çeşitliliğin artması firmaları yenilikler yapmaya zorlar. Çevik olan örgütler çevresel heterojenliğe daha hızlı yanıt verecektir. Bu bağlamda çevresel heterojenlik arttıkça firmaların yenilik performansları da artacaktır. Örgütsel çeviklikte çevresel heterojenlik ve yenilik performansı arasındaki bu ilişlide düzenleyici rol oynayacaktır. Bu bilgiler ışığında aşağıda sunulan hipotez 4 ve hipotez 5 geliştirilmiştir.

Hipotez 4. Çevresel heterojenlik yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5. Çevresel heterojenliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çeviklik düzenleyici etkiye sahiptir.

### **3.4. Çevresel Olumsuzluk, Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Aralarındaki İlişki**

Çevresel belirsizlik, firmalar için ya krizler ya da fırsatlar doğurabilir. Bir firmanın başarısı, bu kriz ve fırsatlara karşı verdiği tepkilerin bir sonucudur (Lee vd., 2011). Çevresel belirsizliğin bir alt boyutu olan çevresel olumsuzluklar veya tehditler yeniliğin yapılmasını tetikleyen önemli unsurlardır. Rakiplerin hizmet farklılaşmasındaki, kalitedeki ve fiyatlardaki aşırı rekabeti çevresel olumsuzluk olarak algılanırsa (Yayla & Hu, 2012) bu durum diğer firmaları yenilik yapmaya teşvik edecektir (Timuroğlu, 2015:45). Zahra & Garvis (2000) çevresel olumsuzluğun olduğu bir ortamda kurumsal girişimciliğin performansını artırdığını belirtmiştir. Timuroğlu (2015) yaptığı araştırmanın sonucunda çevresel dinamiklik, çevresel çeşitlilik ve çevresel olumsuzlukla yenilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Lee vd. (2011) yaptıkları araştırmanın sonucunda çevresel belirsizliğe uygun stratejiler belirlendiğinde çevresel belirsizlikle firma performansı arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır (Lee vd., 2011). Tallon & Pinsonneault (2011:471) çevresel belirsizliğe stratejik çeviklikle cevap verildiğini ve bunun da uluslararası performansı artırdığını savunmuştur.

Rekabetin yoğun, belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu çevrelerde örgütlerin doğru zamanda doğru kararlar alarak, belirsizliğin beraberinde getirdiği fırsatları değerlendirebilmesi oldukça önemlidir. Bu noktada örgütün fırsat ve tehditlere hızlı yanıt vermesi yani örgütün çevik olması önemli rol oynayacaktır. Örgütün çevik olması belirsizliğin beraberinde getirdiği fırsat ve tehditlere yenilikler yaparak yanıt vermesini sağlayacaktır. Bu görüşler ışığında çevresel belirsizliğin alt boyutlarından çevresel dinamiklik ve heterojenlikte olduğu gibi çevresel olumsuzluğun da yenilik performansı üzerinde olumlu etkisinin olacağı ve örgütsel çevikliğin bu ilişkide düzenleyici etkisi olacağı öngörülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 6. Çevresel olumsuzluk yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

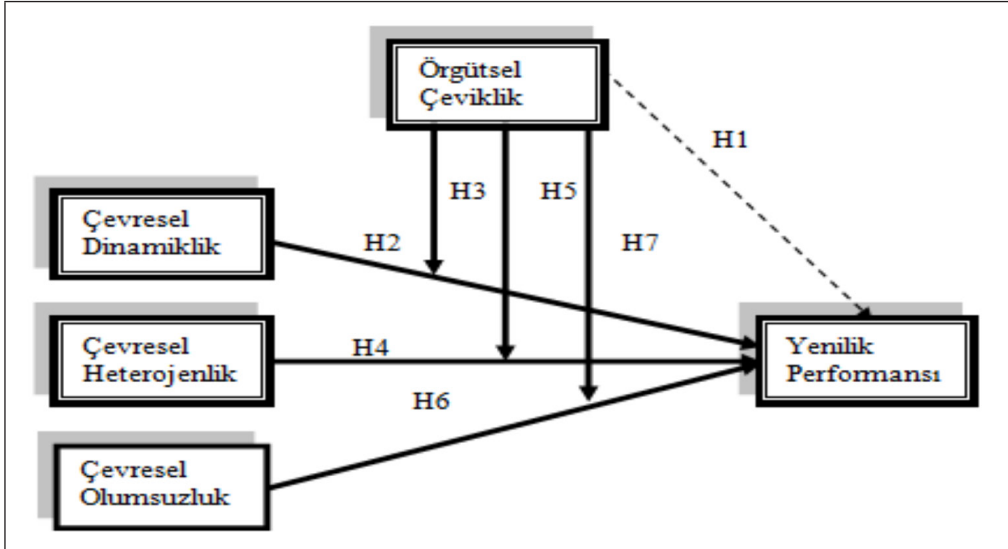
Hipotez 7. Çevresel olumsuzluğun yenilik performansına etkisinde örgütsel çeviklik düzenleyici etkiye sahiptir.

#### 4. Gereç ve Yöntem

Bu araştırmada çevresel dinamiklik, çevresel heterojenlik, çevresel olumsuzluk, örgütsel çeviklik ve yenilik performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri analiz edebilmek için öncelikle açılımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edildikten sonra düzenleyici değişkenli hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisini test etmek için ULCI ve LLCI değerlerine bakılmıştır.

İki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değiştiğini anlamak için düzenleyici etki analizi kullanılmaktadır. Düzenleyici değişken tahmin değişkeni ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin şiddetini etkileyen değişkendir (Gürbüz, 2021). Şekil 1.'de araştırmanın modeli gösterilmiştir. Araştırma modelinde çevresel dinamiklik, çevresel heterojenlik ve çevresel olumsuzluk bağımsız değişken; örgütsel çeviklik düzenleyici değişken; yenilik performansı bağımlı değişken olarak yer almıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın, modeldeki değişkenlerin ölçülebileceği uygun bir örnekleme yapılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çevresel belirsizliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin rolünü ölçmek için Nevşehir’de (Merkez, Ürgüp, Göreme, Avanos) faaliyet gösteren otellerde çalışanların algısı ölçülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın amacı otel çalışanlarının çevresel belirsizlik algıları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ve örgütsel çevikliğin bu ilişkiye nasıl etki ettiğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini, Nevşehir’de konaklama işletmeciliğinin ön planda olduğu Ürgüp, Göreme, Avanos ve Nevşehir merkezde bulunan turizm işletme belgeli 442 otelin çalışanları oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri ile ilgili bilgiler 2022 yılı itibarıyla Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden (<https://nevsehir.ktb.gov.tr/> 2021) alınmıştır. Evreni



oluşturan ilgili otellerle tek tek aranmış ve bazı oteller ulaşılamazken; bazı oteller araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmiştir. Araştırmaya katılacağını bildiren otellerin bazıları çalışan sayılarını söylemek istememiş, bazıları ise bir kısım çalışanlarının izni olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmelerin sonucunda araştırmaya 70 otel katılabileceğini bildirmiş ve katılan oteller için örneklem büyüklüğünün en fazla 1500 olabileceği tahmin edilmiştir. %5 hata payı %95 güven sınırı ile 306 kişinin örneklemini temsil edeceği hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Araştırmaya katılabileceğini bildiren otellere, çalışanlarına uygulanmak üzere toplam 400 tane anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 322 tanesi geri dönmüştür. Ancak 12 tanesi eksik cevaplandırıldığı için araştırmada 310 anket kullanılmıştır. Ayrıca anketlerin geri dönüş oranı %78 olarak hesaplanmıştır. Böylece elde edilen örneklem büyüklüğü araştırmanın modelini temsil edecek düzeydedir denilebilir.

#### **4.1. Çevresel Belirsizlik Ölçeği**

Bu çalışmada, çevresel belirsizliği ölçmek amacıyla Yayla & Hu (2012) tarafından geliştirilen çevresel belirsizlik (ÇB) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek dinamiklik, heterojenlik ve olumsuzluk olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çevresel belirsizlik ölçeği dinamiklikle ilgili 3, heterojenlikle ilgili 5 ve olumsuzlukla ilgili 3 soru olmak üzere toplam 11 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmamızda uyguladığımız açılımlayıcı faktör analizi sonucunda, 11 maddelik ölçekteki hiçbir maddenin faktör yükünün 0,40'ın altında olmadığı ve maddelerin ilgili faktörler altında toplandığı görülmüştür. Açılımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörün toplam varyansın %71,682 açıkladığı, KMO değerinin (0,841), küresellik derecesinin (bartlett's test: 1728,657  $p=0,000$ ) ve cronbach alpha değerinin (0,832) olduğu tespit edilmiştir. Açılımlayıcı faktör analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve hiçbir maddenin regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinin tamamının (CMIN/DF: 1,512; GFI: 0,968; AGFI:0,945; NFI:0,967; IFI: 0,989; TLI: 0,983; CFI: 0,989; RMSEA: 0,041; RMR:0,038; SRMR: ,037) iyi uyum aralığında olduğu tespit edilmiştir.

#### **4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği**

Bu çalışmada, otellerdeki örgütsel çevikliği ölçmek amacıyla Tallon & Pinsonneault, (2011) tarafından test edilen 8 ifadelik tek boyutlu örgütsel çeviklik (ÖÇ) ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin cronbach alpha değeri (0,874)'tür. Yapılan açılımlayıcı faktör analizi sonucunda, 8 maddelik ölçeğin betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri (0,895) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (bartlett's test: 98,046 ve  $p=0,000$ ) olarak belirlenmiştir. Açılımlayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör toplam varyansın %53,3'ünü açıklamaktadır. Akabinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hiçbir maddenin regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte 8 maddeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinin tamamının (CMIN/DF: 2,706; GFI: 0,959; AGFI: 0,923; NFI: 0,949; IFI: 0,967; TLI: 0,951; CFI: 0,967; RMSEA: 0,074; RMR: 0,027; SRMR: 0,036) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir.

### 4.3. Yenilik Performansı Ölçeği

Yenilik performansı ölçeği toplamda 7 ifadeyi içermektedir. Bu ölçek, Zehir (2016) tarafından; Zahra vd., Baker ve Sinkula, Lynch vd., Prajogo ve Sohal gibi araştırmacıların çalışmalarından yola çıkılarak geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri yüksek olan ölçeklerdir.

Yenilik performansı ölçeğine ait 7 ifade için YP kodu kullanılmıştır. Yenilik performansı ölçeğine ilişkin cronbach alpha değeri (0,923)'tür. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, 7 maddelik ölçeğin betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO değeri (0,914) araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesi (bartlett's test: 1455,523 ve  $p=0,000$ ) olarak belirlenmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, elde edilen faktör toplam varyansın %68,471'ini açıklamaktadır. Akabinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda hiçbir maddenin regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte 7 maddeden oluşan yenilik performansı ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum indekslerinin tamamının (CMIN/DF: 3,004; GFI: 0,968; AGFI: 0,925; NFI:0,975; IFI: 0,984; TLI: 0,971 CFI: 0,983; RMSEA:0,081; RMR: 0,022; SRMR: 0,287) kabul edilebilir aralıkta olduğu belirlenmiştir.

### 5. Bulgular

**Tablo 1:Değişkenlere İlişkin İstatiski Sonuçlar**

Değişken	Kategori	F	%	Değişken	Kategori	F	%
Cinsiyet	Erkek	184	59,4	Medeni Durumunuz	Evli	152	49
	Kadın	126	40,6		Bekâr	158	51
Yaş	25 ve altı	79	25,5	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	56	18,1
	26-35	100	32,3		Lise	108	34,8
	36-45	86	27,7		Ön lisans	62	20
	45-55	37	11,9		Lisans	75	24,2
	56 ve üstü	8	2,6		Lisansüstü	9	2,9
Çalıştığınız Departman	Ön büro	100	32,3	Deneyim	5 yıldan az	139	44,8
	Kat Hizmetleri	54	17,4		6-10	72	23,2
	Muhasebe	28	9		11-15	64	20,6
	İKY	9	2,9		16-20	17	5,5
	Yiyecek İçecek	42	13,5		21 yıldan fazla	18	5,8
	Mutfak B.	35	11,3				
	Diğer	42	13,5				

Tablo 1. incelendiğinde, araştırmaya katılan otel çalışanlarının 184'ü erkek ve 126'sı kadın olup, çoğunluğunun erkeklerden (%59,4) oluştuğu görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında katılımcıların %49'unun evli ve %51'inin bekâr olduğu fark edilmiştir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 25 yaş altı 79, 26-35 yaş aralığında 100, 36-45 yaş aralığında 86 ve 45-55 yaş aralığında 37 olmak üzere çok az bir kısmının 56 yaş üstü (8) olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun lise (%34,8) ve üniversite (%24,2,) mezunu olduğu, fakat sadece %2,9'ünün lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. Ankete cevap veren katılımcıların büyük çoğunluğunu ön büro çalışanları (100) oluşturmakta olup kat hizmetlerinde 54, muhasebede 28, yiyecek-içecekte 42, mutfakta 35 ve diğer bölümlerden 42 kişi çalışmaya katkıda bulunmuştur. Bu çalışanların deneyim süreleri incelendiğinde yaklaşık %45'inin 5 yıldan az bir süredir bu sektörde çalıştığı ve %23,2'sinin 6-10 yıl arası, %20,6'sının 11-15 yıl arası, %5,5'inin 16-20 yıl arası ve %5,8'inin 21 yıldan fazla otel sektöründe çalıştığı dikkat çekmektedir.

**Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri**

	$\bar{X}$	S.D.	1	2	3	4	5	6
ÖÇ	4,133	0,629	1					
D	4,046	0,800	0,532**	1				
H	4,160	0,713	0,501**	0,629**	1			
O	3,351	1,119	-0,030	0,092	0,063	1		
ÇB	3,908	0,599	0,450**	0,751**	0,801**	0,577**	1	
YP	3,780	0,769	0,489**	0,450**	0,359**	0,047	0,382**	1

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin başlıca istatistiksel değerler ve korelasyon katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde örgütsel çeviklik ile çevresel belirsizlik arasında ( $r=0,450$ ), örgütsel çeviklik ile çevresel dinamiklik ( $r=0,532$ ), örgütsel çeviklik ile çevresel heterojenlik ( $r=0,501$ ) örgütsel çeviklik ile yenilik performansı ( $r=0,489$ ), arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yenilik performansı ile çevresel belirsizlik ( $r=0,382$ ), yenilik performansı ile çevresel dinamiklik ( $r=0,450$ ) ve yenilik performansı ile çevresel heterojenlik ( $r=0,359$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca çevresel olumsuzluk ve örgütsel çeviklik ( $r=-0,030$ ) ile çevresel olumsuzluk ve yenilik performansı ( $r=0,047$ ) arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır

Araştırmanın değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında örgütsel çevikliğin (4,133) ortalamasının yüksek olduğu ve çevresel belirsizliğin (3,908) ortalamasının da yenilik performansından (3,780) yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan oteller için çevik oldukları söylenebilir. Ayrıca çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve otellerin yenilik yaptıkları söylenebilir.

**Tablo 3: Çevresel Dinamiklik, Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Etkileşimi**

<b>Bağımlı D: Yenilik Per.</b>	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Sabit	3,7423	0,0402	93,1141	0,0000	3,6632	3,8214
Çevresel Dinamiklik (ÇD)	0,219**	0,044	4,986	0,0000	0,1326	,3054
Örgütsel Çeviklik (ÖÇ)	0,286**	0,044	6,476	0,0000	0,1994	,3734
ÇdxÖÇ	0,071*	0,030	2,320	0,0210	0,0108	0,1319
<b>Örgütsel Çevikliğin Moderatör Etkisi</b>						
Düşük	0,161	0,047	3,416	0,0007	0,0684	0,2543
Orta	0,218	0,044	4,972	0,000	0,1318	0,3044
Yüksek	0,303	0,061	4,979	0,000	0,1834	0,4230
Model Özeti	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P</b>		
	0,549	0,302	44,023	0,000		
Etkileşim Sonrası	<b>R<sup>2</sup> Değişimi</b>		<b>F</b>	<b>P</b>		
ÇdxÖÇ	0,0123		5,3844	0,0210		

Tablo 3'te görüldüğü gibi regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ( $R^2=0,302$ ;  $F=44,023$ ;  $p<0,001$ ). Çevresel dinamikliğin yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Başka bir ifadeyle hipotez 2 kabul edilmiştir ( $p<0,05$ ;  $B=0,219$ ;  $t=4,986$ ). Benzer şekilde örgütsel çevikliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ;  $B=0,286$ ;  $t=6,476$ ). Bu sonuca göre hipotez 1 kabul edilmiştir. Düzenleyici etki ile ilgili hesaplamalarda Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen şekilde etkileşim değişkeni (çevresel dinamiklik x örgütsel çeviklik) modele dahil edildiğinde istatistiki olarak anlamlı etkinin devam ettiği görülmüştür ( $p<0,05$ ;  $B=0,071$ ;  $t=2,320$ ). Dolayısıyla hipotez 3 kabul edilmiştir. Etkileşim değişkeni sisteme girildiğinde çevresel dinamikliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi azalmıştır. Ayrıca örgütsel çeviklik değişkeni  $R^2$  değerinde %1'lik bir artışa yol açmıştır. Örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisi incelendiğinde düşük örgütsel çeviklik düzeyinde %16,1'ini açıklarken, orta örgütsel çeviklik düzeyinde %21,8 olmakta ve yüksek örgütsel çeviklik düzeyinde ise bu oran %30,3'e yükselmektedir. Başka bir ifadeyle düşük orta ve yüksek örgütsel çeviklik düzeylerinde çevresel dinamikliğin yenilik performansı üzerinde etkisi olmakla birlikte örgütsel çevikliğin yükselmesiyle çevresel dinamikliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi artmaktadır.

**Tablo 4: Çevresel Heterojenlik, Örgütsel Çeviklik ve Yenilik Performansı Etkileşimi**

Bağımlı D: Yenilik Per.	B	SH	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	3,7308	0,0403	92,5419	0,0000	3,6514	3,8101
Çevresel Heterojenlik (ÇH)	0,1498	0,0443	3,3792	0,0008	0,0626	0,2370
Örgütsel Çeviklik (ÖÇ)	0,3376	0,0436	7,7434	0,0000	0,2518	0,4234
ÇHxÖÇ	0,0989	0,0307	3,2180	0,0014	0,0384	0,1594
<b>Örgütsel Çevikliğin Moderatör Etkisi</b>						
Düşük	0,0699	0,0456	1,5326	0,1264	-0,0198	0,1596
Orta	0,1485	0,0442	3,3573	0,0009	0,0615	0,2355
Yüksek	0,2664	0,0633	4,2062	0,0000	0,1418	0,3911
Model Özeti	R	R <sup>2</sup>	F	P		
	0,5296	0,2805	39,7573	0,0000		
Etkileşim Sonrası	R <sup>2</sup> Değişimi		F	P		
ÇHxÖÇ	0,0244		10,3554	0,0014		

Tablo 4'te görüldüğü gibi regresyon analizi sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ( $R^2=0,2805$ ;  $F=39,7573$ ;  $p<0,001$ ). Çevresel heterojenliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır. Başka bir ifadeyle H4 hipotezi kabul edilmiştir ( $p<0,005$ ;  $B=0,150$ ;  $t=3,3792$ ). Benzer şekilde örgütsel çevikliğinde yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ;  $B=0,338$ ;  $t=7,7434$ ). Düzenleyici etki ile ilgili hesaplamalarda etkileşim değişkeni (çevresel heterojenliğin x örgütsel çeviklik) modele dahil edildiğinde istatistiki olarak anlamlı etkinin devam ettiği görülmüştür ( $p<0,05$ ;  $B=0,099$ ;  $t=3,2180$ ).

Dolayısıyla hipotez 5 kabul edilmiştir. Etkileşim değişkeni sisteme girildiğinde çevresel heterojenliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi azalmıştır. Ayrıca örgütsel çeviklik değişkeni  $R^2$  değerinde %2'lik bir artışa yol açmıştır. Örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisi incelendiğinde düşük örgütsel çeviklik düzeyinde %6,7'ini açıklarken, orta örgütsel çeviklik düzeyinde %14,8 olmakta ve yüksek örgütsel çeviklik düzeyinde ise bu oran %26,64'e yükselmektedir. Ancak örgütsel çeviklik düşük olduğunda çevresel heterojenlik ve yenilik performansı arasındaki ilişki anlamlı değilken; orta ve yüksek örgütsel çeviklik düzeylerinde çevresel heterojenliğin yenilik performansı üzerinde etkisi anlamlı olmaktadır. Bu bulgulara göre, çevresel heterojenliğin yenilik performansına etkisi örgütsel çevikliğin yüksek ve orta düzeyde olduğu durumlarda daha güçlüdür. Buna karşın örgütsel çevikliğin düşük olduğu durumlarda anlamlı bir etki söz konusu değildir. Daha açık bir ifadeyle örgütsel çeviklik arttıkça çevresel heterojenliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi de artmaktadır.

Son olarak çevresel olumsuzluk, örgütsel çeviklik ve yenilik performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar çevresel olumsuzluğun yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığını göstermiştir. Başka bir ifadeyle hipotez 6 reddedilmiştir ( $p>0,005$ ;  $B=0,057$ ;  $t=1,4174$ ). Aynı şekilde çevresel olumsuzluk ve yenilik performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisi olup olmadığına bakılmış ve anlamlı sonuca ulaşılamamıştır. Bu bağlamda hipotez 7 de reddedilmiştir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Küreselleşmenin artması ile birlikte günümüzde örgütlerin çevresel belirsizlikle nasıl başa çıkabileceği sorunu örgütler için önemli bir problem, akademisyenler için önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar bu sorunun çözülmesi için örgütlerin çevik olması gerektiğini göstermiştir (Inman & Green, 2021:239). Çeviklik, bir firmanın çevresindeki değişikliklere, fırsatlara ve tehditlere hızlı yanıt verme yeteneğidir (Darvishmotevali & Tajeddini, 2019). Birçok araştırmacı, çevikliği, örgütlerin belirsiz ve çalkantılı pazarlarda ayakta kalabilmeleri için çok önemli bir faktör olarak görmektedir. Çevik bir örgüt, dinamik bir çevrede değişen ve çeşitlilik gösteren küresel pazarlara hızlı tepki verebilir (Aburub, 2015).

Küresel pazarlarda yaşanan baskılar, değişikliklere hızlı yanıt vermeyi ya da uyum sağlamayı gerektirir. Ancak, işletmelerin hızlı büyüme istekleri ve küresevel pazarda rekabet etme arzuları, örgütlerin esnek olma ve piyasa değişikliklerine anında yanıt verme becerisini engellemektedir (Harraf vd., 2015:675). Çevikliğin, örgütlerin sürekli değişen ve öngörülemeyen bir iş çevresinde başarılı olma olasılığını artırdığı bilinir (Mao vd., 2013:4). Bu bilgilerden yola çıkılarak çevresel belirsizliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Nevşehir’de bulunan 310 otel çalışanına anket yapılmış ve sonuçlar analiz edilmiştir.

Bu araştırmada çevresel belirsizliğin alt boyutlarından çevresel dinamiklik, çevresel heterojenlik, çevresel olumsuzluğun yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan literatür çalışması sonucunda çevresel belirsizliğin alt boyutlarından çevresel dinamiklik, çevresel heterojenlik, çevresel olumsuzluğun yenilik performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin nasıl bir etkisi olduğunu gösteren bir model geliştirilmiştir. Böylece literatürdeki mevcut çalışmalardan yola çıkılarak farklı bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.

Hipotezler test edilmeden önce değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisine bakılmış ve değişkenlerin ortalamaları incelenmiştir. Araştırmanın değişkenlerinin ortalamalarına bakıldığında örgütsel çevikliğin ortalamasının yüksek olduğu ve çevresel belirsizliğin ortalamasının da yenilik performansından yüksek olduğu dikkat çekmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan otellerin çevik oldukları söylenebilir. Ayrıca çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ve otellerin yenilik yaptıkları da anlaşılmıştır.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde örgütsel çeviklik ile çevresel belirsizlik arasında, örgütsel çeviklik ile çevresel dinamiklik, örgütsel çeviklik ile çevresel heterojenlik, örgütsel çeviklik ile yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar bize çevresel belirsizlik arttıkça örgütlerin bu belirsizliği en iyi şekilde yönetebilmek için çevik olmak zorunda kaldıkları ve örgütsel çevikliğin arttığını göstermiştir. Bununla birlikte çeviklik arttıkça yenilik performanslarının da arttığı aşikârdır. Yenilik performansı ile çevresel belirsizlik, yenilik performansı ile çevresel dinamiklik ve yenilik performansı ile çevresel heterojenlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuçlara göre çevresel belirsizlik arttıkça örgütler bu belirsizliğe yenilikler yaparak tepki vermektedir. Ayrıca çevresel olumsuzluk ve örgütsel çeviklik ile çevresel olumsuzluk ve yenilik performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın ilk sorusu, örgütsel çevikliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Analizler sonucunda, örgütsel çevikliğin yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu (Tablo2 bkz) anlaşılmıştır. Bu sonuca göre hipotez 1 kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç literatürde Darvishmotevali & Tajeddini (2019), Enad Al-Qaralleh & Atan (2022), Puriwat & Hoonsopon (2021) gibi çalışmaları destekler niteliktedir. Araştırmanın ikinci sorusu, çevresel dinamikliğin yenilik performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın üçüncü sorusu ise çevresel dinamikliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel dinamikliğin yenilik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu ve bu etkide örgütsel çevikliğin düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre hipotez 2 ve hipotez 3 kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde Timuroğlu (2015), Wang vd. (2021), Tallon & Pinsonneault (2011) gibi araştırmaları destekler niteliktedir.

Araştırmanın dört ve beşinci soruları çevresel heterojenliğin yenilik performansına etkisinin incelenmesi ve bu etkide örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Yapılan analizler sonucunda çevresel heterojenliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkileri olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çevresel heterojenliğin yenilik performansına etkisinde örgütsel çevikliğin düzenleyici rol oynadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre hipotez 4 ve hipotez 5 kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde Timuroğlu (2015), Puriwat & Hoonsopon (2021) gibi araştırmaları destekler niteliktedir. Son olarak araştırmanın altı ve yedinci hipotezleri çevresel olumsuzluğun yenilik performansına etkisinin incelenmesi ve bu etkide örgütsel çevikliğin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Yapılan analizler sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu sebeple hipotez 6 ve hipotez 7 reddedilmiştir.

Maliyet ve ulaşılabilirlik nedeniyle araştırma verileri tek bir ilden toplanmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini Nevşehir ilindeki oteller ile sınırlıdır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı şehirlerde de yapılması önerilmektedir. Ayrıca konunun daha kapsamlı olarak değerlendirilmesi adına başka değişkenlerinde araştırma kapsamına alınması önerilmektedir. Özellikle bağımsız değişken olarak bilgi paylaşımı araştırmaya dahil edilebilir. Bilgi paylaşımının çeviklik üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü incelenebilir.

### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışma tek yazarlı olup çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Yazarın ve çalışmanın herhangi bir kurum ya da kişi ile çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

### **Kaynakça**

Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2014-0124>



- Ahammad, M. F., Basu, S., Munjal, S., Clegg, J. & Shoham, O. B. (2021). Strategic agility, environmental uncertainties and international performance: The perspective of Indian firms. *Journal of World Business*, 56(4), 1–13. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2021.101218>
- Baron, R. M. & Kenny D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chen, H. & Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 139, 184–193. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.09.048>
- Dai, B. & Liang, W. (2022). The impact of big data technical skills on novel business model innovation based on the role of resource integration and environmental uncertainty. *Sustainability*, 14(5), 2670.
- Darvishmotevali, 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(August 2019), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Darvishmotevali, M. & Tajeddini, K. (2019). Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran. In *Tourism, Hospitality and Digital Transformation* (pp. 73–88). Routledge.
- Deng, C. P., Wang, T., Teo, T. S. H. & Song, Q. (2021). Organizational agility through outsourcing: Roles of IT alignment, cloud computing and knowledge transfer. *International Journal of Information Management*, 60(July), 102385. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102385>
- Enad Al-Qaralleh, R. & Atan, T. (2022). Impact of knowledge-based HRM, business analytics and agility on innovative performance: Linear and FsQCA findings from the hotel industry. *Kybernetes*, 51(1), 423–441. <https://doi.org/10.1108/K-10-2020-0684>
- Ernst, H. (2001). “Patent applications and subsequent changes of performance: Evidence from time-series cross-section analyses on the firm level”. *Research Policy*, 30(1), 143–157.
- Ertaş, G. (2021). Örgütsel ve stratejik çevikliğin doğası. In Murat Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler* (1. baskı, pp. 571–607). Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, S. (2021). Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagedoorn, J, Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: Is there an advantage in using multiple indicators?. *Research policy*, 32(8), 1365–1379.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Inman, R. A. & Green, K. W. (2021). Environmental uncertainty and supply chain performance: The effect of agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(2), 239–258. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2021-0097>
- Iraz, R. & Canbolat, M. A. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algısının yenilik performansı algısına etkisi: Konaklama işletmeleri örneği. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 2602–3008. <https://doi.org/10.32572/guntad.933525>
- Lee, S., Song, J. & Cao, Q. (2011). Environmental uncertainty and firm performance: An empirical study with strategic alignment in the healthcare industry. *Thirty Second International Conference on Information Systems*, 1–17.
- Mao, H., Liu, S. & Zhang, J. (2013). How the effects of it capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and informatin intensity. *Thirty Fourth International Conference on Information Systems*, Milan, 1–20.

- Meidute-Kavaliauskiene, I., Čiğdem, Ş., Vasilis Vasiliaskas, A. & Yıldız, B. (2021). Green innovation in environmental complexity: The implication of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020107>
- Puriwat, W. & Hoonsopon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-10-2020-0420/full/pdf>
- Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J., 2001. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Hum. Resour. Manage.* 40 (3), 197–211.
- Slimene, S. B., Fessi, I. & Lakhel, L. (2022). The mediating role of the intellectual capital in the relationship between organizational agility practices and innovation performance study by the role of intellectual capital in Tunisian SMEs.
- 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: Management Information Systems*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41–68. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32512>
- Wang, X., Sun, J., Tian, · Longwei, Guo, W. & Gu, · Tianyu. (2021). Environmental dynamism and cooperative innovation: The moderating role of state ownership and institutional development. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 1344–1375. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09822-5>
- Yayla, A. A. & Hu, Q. (2012). The impact of IT-business strategic alignment on firm performance in a developing country setting: Exploring moderating roles of environmental uncertainty and strategic orientation. *European Journal of Information Systems*, 21(4), 373–387. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.52>
- Zahra, S. A. & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469–492. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1)
- Zehir, S. (2016). Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, rekabet stratejileri ve firma performansı ilişkisi. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Zhen, J., Xie, Z. & Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity. *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 1–15. <https://doi.org/10.1016/J.ACCINF.2021.100501>
- Zhou, J., Bi, G., Liu, H., Fang, Y. & Zhongsheng, H. (2018). Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – An ambidexterity perspective. *Information and Management*, 55(6), 695–708. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0378720618301162?token=05203E73DDEC56A10838FB24EB01E922BD8760EBF64C5106587B76AC055077F9D2D3D540C0375CF4C1717D0A54BEB3D4&originRegion=eu-west-1&originCreation=20211125134655>

## EXTENDED SUMMARY

### Research Questions and Purpose

Agility is the ability of businesses to respond to change by innovating in an environment of high uncertainty (Zhou et. al., 2018: 696). In this study, the relationship among environmental dynamism, environmental heterogeneity and environmental hostility, which are the sub-dimensions of environmental uncertainty, organizational agility and innovation performance were examined. This research aimed to determine the moderator role of organizational agility in the relationship between environmental uncertainty and innovation performance. In this study, we considered environmental uncertainty as the independent variable, innovation performance as the dependent variable and organizational agility as the moderator variable, and added a different perspective to the research. This feature distinguishes this study from other studies. Because while previous studies have considered environmental uncertainty as a moderator variable, in this study, we examined the moderator role of organizational agility in the high uncertainty environment.

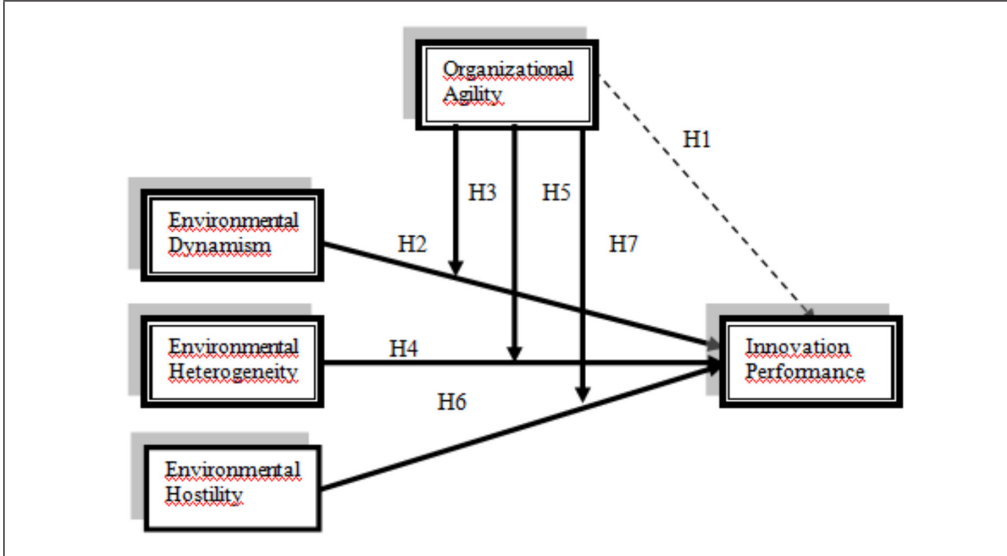
### Literature Review

Increasing the performance of an organization in uncertain and complex environments depends on the agility of that organization (Harraf et al., 2015: 676). Agility is the ability of a firm to respond quickly to changes, opportunities and threats in its environment (Darvishmotevali & Tajeddini, 2019). Many researchers see agility as a crucial factor for organizations to survive in uncertain and turbulent markets. Agile organizations can respond quickly to changing and diversifying global markets in a dynamic environment (Aburub, 2015). As a result of the literature review, it was predicted that although the researches attach great importance to the relationship between environmental uncertainty and organizational agility, there are not enough studies (Inman & Green, 2021: 239) and more research is needed. In this study, it is assumed that organizational agility is an important driving force for organizations to cope with the complexity encountered in high uncertainty environments and to encourage innovation and increase innovation performance. In this context, in this study, we examined the moderator role of organizational agility in the effect of environmental uncertainty on innovation performance.

### Methodology

The research model showing the relationship between environmental uncertainty, organizational agility and innovation performance is shown in Figure 1:

**Figure 1: Model of the Study**



Hypotheses;

Hypothesis 1. Organizational agility has a positive effect on innovation performance.

Hypothesis 2. Environmental dynamics has a positive effect on innovation performance.

Hypothesis 3. Organizational agility has a moderator effect on the relationship between environmental dynamism and innovation performance.

Hypothesis 4. Environmental heterogeneity has a positive effect on innovation performance.

Hypothesis 5. Organizational agility has a moderator effect on the relationship between environmental heterogeneity and innovation performance.

Hypothesis 6. Environmental hostility has a positive effect on innovation performance.

Hypothesis 7. Organizational agility has a moderator effect on the relationship between environmental hostility and innovation performance.

In this study, a questionnaire was applied to 310 people working in hotels in Nevşehir to test the hypotheses. SPSS, AMOS and PROSESS MACRO programs were used to test the obtained data. In this research, SPSS package program was used to analyze the relationships among environmental dynamism, environmental heterogeneity, environmental negativity, organizational agility and innovation performance variables. Exploratory factor analysis was done with SPSS package program and AMOS program was used for confirmatory factor analysis. In addition, PROSESS MACRO, developed by Hayes, was used to determine the regression effect between the variables and the moderator effect of organizational agility.

## Results and Conclusions

While examining the impact of environmental uncertainty on innovation performance, this research aimed to test three main aspects of uncertainty and to determine the moderator role of organizational agility in uncertain environments. Before testing the hypotheses, the correlation relationship between the variables was examined and the means of the variables were examined. When the means of the variables of the research are examined, it is noted that the means of organizational agility is high and the mean of environmental uncertainty is higher than innovation performance. When the correlation coefficients were examined, it was seen that there was a positive and significant relationships between organizational agility and environmental uncertainty, between organizational agility and environmental dynamism, between organizational agility and environmental heterogeneity, between organizational agility and innovation performance. In addition, there is no significant relationship between environmental hostility and organizational agility, and between environmental hostility and innovation performance. As a result of the analysis, it was understood that organizational agility has a positive and significant effect on innovation performance (see Table 2). It has been seen that organizational dynamics has a positive and meaningful effect on innovation performance and organizational agility has a moderator role in this effect. It has been seen that organizational dynamics has a positive and meaningful effect on innovation performance and organizational agility has a moderator role in this effect. However, there are no significant results in the analyzes on environmental hostility.