

İşletmelerde Örgütsel Çevikliğin Stratejik Öneme Dair Literatürdeki Güncel Tartışmalar

Current Discussions in the Literature About the Strategic Importance of Organizational Agility in Businesses

Murat ÇUBUKCU

Dr., Bağımsız Araştırmacı,
mcubukcu16@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9170-4852>

Makale Başvuru Tarihi: 05.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 29.10.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Değişimi benimsemek ve sürdürülebilirliği teşvik etmek için çevikliğe ihtiyaç vardır. Bu makale öncelikle örgütsel çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Çalışmamızda literatürdeki örgütsel çeviklik üzerine örgütlerde ve işletmelerde çeviklik üzerine literatür taraması yöntemiyle elde edilen veriler ve sonuçlar tartışılmaktadır. Bu makale örgüt çapında çevik bir uygulamaya liderlik eden yöneticilere bu tür bir uygulamayı etkili bir şekilde yönlendirmeleri ve yönetmeleri için yardımcı olabilecek ve rehberlik edecek bir çerçeve sunma amacını taşımaktadır. Araştırmacılar örgütsel çevikliği anlamak ve geliştirmek için farklı perspektiflerden yararlanmışlardır. Çeviklik kavramı araştırılıyor, tanımlanıyor ve örgütlerde veya işletmelerde çevikliği artıran yeteneklere yönelik bir çerçeve sunuluyor. Bu birbiriyle ilişkili yetkinliklerin genel kurumsal gelişime nasıl katkıda bulunduğunu daha iyi anlamak için bu çeviklik çerçevesinin belirli yönleri incelenmektedir. Literatürdeki kasti örnekleme yöntemi ile seçilen son 10 yılda yayınlanmış olan uluslararası akademik makalelerdeki örgütlerin veya işletmelerin örgütsel çeviklik kavramını tanımlamaya ve bu konudaki tartışmaları keşfetmeye çalışılmaktadır. Literatür taraması sonucunda örgütsel çevikliğin örgütsel yenilikçilik yeteneğinin yanı sıra işletme performansının artırılmasında ve değişikliklere hızlı uyumun sağlama esnekliğinin kazanılmasında önemli bir rol oynadığı ve araştırmacılar arasında ortak bir yaklaşım eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin hızla değişen iç ve dış çevre koşullarında genel olarak rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirlik için örgütsel çevikliği temel araçlardan biri olarak kullanmalarının önemi üzerine tartışmaların yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Çeviklik,

Örgütsel Çeviklik,

Stratejik Çeviklik,

ABSTRACT

Agility is needed to embrace change and promote sustainability. This article primarily emphasizes the importance of organizational agility. In our study, the data and results obtained by literature review on organizational agility in organizations and businesses are discussed. This article aims to provide a framework that can help and guide managers leading an organization-wide agile practice to effectively direct and manage such an implementation. Researchers have used different perspectives to understand and improve organizational agility. The concept of agility is explored, defined, and a framework for capabilities that increase agility in organizations or businesses is presented. Specific aspects of this agility framework are examined to better understand how these interrelated competencies contribute to overall organizational development. It tries to define the concept of organizational agility of organizations or businesses and explore the discussions on this subject in international academic articles published in the last 10 years, selected by the deliberate sampling method in the literature. As a result of the literature review, it was concluded that organizational agility plays an important role in increasing organizational innovation ability as well as business performance and gaining the flexibility to quickly adapt to changes, and that there is a lack of a common approach among researchers. It has been determined that discussions have intensified on the importance of businesses using organizational agility as one of the basic tools to gain and sustain competitive advantage in rapidly changing internal and external environmental conditions.

Keywords:

Agility,

Organizational Agility,

Strategic Agility,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): ÇUBUKCU, Murat (2024), "İşletmelerde Örgütsel Çevikliğin Stratejik Öneme Dair Literatürdeki Güncel Tartışmalar", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(2), ss.568-592, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1400420>

1. GİRİŞ

Bilimsel literatürdeki çeşitli örgütsel çeviklik tanımlarının incelenmesi, ortak temaların ve örgütsel çevikliğin yapı taşlarının belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Bu makale örgütsel çeviklik kavramını derinlemesine incelemek ve mevcut anlayışını gözden geçirmek için bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Bu amaçla örgütsel çevikliğin ne olup ne olmadığını, literatürün eleştirel bir incelemesini sağlayarak boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır. Makale örgütsel çeviklik ile ilgili literatürün önemli çalışmalarını inceleyecek ve bu alandaki temel kavramları açıklayacaktır. Ayrıca örgütsel çevikliğin işletmeler üzerindeki etkileri ve neden önemli olduğu konusundaki tartışmalar ortaya konulmuştur. Örgütsel çeviklik alanındaki bilgiyi artırmaya yönelik potansiyel katkıları belirlemek için yapılan mevcut çalışmaların bir özeti sunulmuştur.

Çeviklik, bir örgütün veya işletmenin çevredeki değişimleri ve belirsizlikleri yönetmesine yardımcı olan dinamik yeteneğidir (Mrugalska ve Ahmed, 2021:1). Örgütsel çeviklik, günümüzün hiper değişim ve karmaşıklık iş ortamında rekabetçi olmak ve değer katmak isteyen dünya çapındaki işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Joiner, 2019:139). Günümüzün rekabetçi iş ortamında örgütsel çeviklik, rekabetçi başarı için hayati önem taşımaktadır (D'Aveni vd. 2010, Overby vd. 2006). Çünkü örgütsel çeviklik bir işletmenin pazar değişikliklerini sürekli olarak algılama ve bunlara yanıt verme yeteneğini yansıtmaktadır (Lee vd., 2015:398).

İşletmelerde çeviklik ihtiyacı, değişen dış koşullara uyum sağlama ve hatta bunları şekillendirme kapasitesi, giderek artan belirsizliklerle karşı karşıya kalan yöneticilerin gündeminin ön sıralarında yer almaktadır. Günümüzün hızla gelişen iş ortamında, örgütlerin çevikliğe kritik bir yetenek olarak öncelik vermesi gerekmektedir. Oosthuizen ve Scheepers (2018) örgütsel çevikliğin çalkantılı ve hızlı değişen iş ortamıyla başa çıkmada dinamik ve duyarlı bir yetenek olduğunu iddia etmişlerdir. Singh vd. (2013) örgütlerin çevik olma durumunu dış çevreye ve pazar değişikliklerine cevap verme kolaylığı, hızı ve becerisi şeklinde ele aldığımızda çevikliğin bir örgütün yeteneğinden ziyade kapasitesi olarak görmüşlerdir. Aburub'e göre (2015) örgütsel çeviklik hem temel yetkinlikler, beceriler, güçlü yönler ve diğerleri üzerindeki rekabet üstünlükleri gibi kuruluş içine (iç çevre bağlamı) hem de müşterilerin talepleri, teknolojiler, politik koşullar ve pazarlarda geçerli olan fırsatlar gibi kuruluş dışına (dış çevre bağlamı) hitap etmektedir (Rafi vd., 2022:398-401).

Günümüzde giderek daha fazla işletme çeviklik yaklaşımı tamamen benimseyerek başarıya ulaştığını iddia etmekte ve bu da çevikliğin ana akım haline getirmektedir. Aslında çoğu işletme hala yüzeysel olarak çevik bir metodoloji uygulayan "geleneksel" plan temelli bir yaklaşım sergilemektedir. Bazı çalışmalar, çevikmiş gibi davranmanın organizasyonel düzeyde vakaların %59'unda ve ekip düzeyinde vakaların %35'inde yaygın olduğunu göstermektedir (Gogichaty vd., 2023:3307). Yapay zekâ ve Meta verse gibi teknolojilerin önümüzdeki yıllarda rekabet ortamının ve müşterilerin beklentilerinin yeniden şekillendirilmesine katkıda bulunma potansiyeli vardır. Ayrıca işletmelerin hızla değişen ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlayabilmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerinde çeviklik kritik bir öneme sahiptir (Girod vd., 2023:7).

Örgütsel çeviklik yeteneği hakkındaki bilgilerin, farklı akademik uzmanların, politika yapıcılarının ve yönetim uzmanlarının görüşlerine dayandırılarak elde edilmiş olması, çalışmanın temeli açısından oldukça güçlü bir yaklaşımdır. Bu tür bir çoklu bakış açısı, örgütsel çeviklik konusunu daha geniş bir perspektiften ele almanıza ve farklı uzmanların deneyimlerini bir araya getirerek daha kapsamlı bir anlayış geliştirmenize olanak tanımaktadır. Farklı uzmanların görüşlerine dayalı çalışmalar, örgütsel çevikliğin analiz etmek ve anlamak için önemli bir kaynaktır. Bu yaklaşım, örgütsel çeviklik hakkında daha zengin ve bilgiye dayalı bir içgörü sunmaktadır (Saha vd., 2020:581). Ancak, bu tür çalışmaların da bazı sınırlılıkları vardır: Örneğin, farklı uzmanların görüşleri arasında çelişkili veya tutarsız bilgiler gibi. Ayrıca, farklı uzmanların bakış açıları öznel olabilir ve bu da sonuçların nesnellikten uzak olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, bu tür bir çalışmanın sonuçlarını yorumlarken dikkatli olmak ve çeşitli görüşleri eleştirel bir şekilde değerlendirmek önemlidir. Ayrıca, çalışmanın zaman sınırlaması göz önüne alındığında, örgütsel çeviklik konusunda daha fazla araştırma ve veri toplamanın gerekliliği de göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışma çeviklik üzerine kasti örnekleme yöntemi ile seçilen son on yılda yayınlanmış olan uluslararası akademik hakemli dergilerde yayınlanan makaleler üzerinde sistematik bir literatür taraması yaparak katkı sağlamaktadır. Bu amaçla örgütsel yeteneği, esnekliği, çevikliğini ve hızlılığı tartışan örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi vurgulanmakta ve örgütsel çevikliğin ne olup ne olmadığı konusundaki literatürdeki tartışmalar açıklanmakta ve iş çevikliğini hakkındaki tartışmaları inceleyerek mevcut araştırmaların temel temaları tartışılmaktadır. Literatürdeki örgütsel çevikliğe ilişkin önceki tartışmalardaki bazı farklılık ve benzerlikleri ortaya çıkarmak bu makalenin amaçlarından biridir.

Bu makalede örgütsel çeviklik tanıtılmakta ve örgütsel çevikliğin sağlanmasına ve sürdürülmesine katkıda bulunan literatürdeki tartışmalar araştırılmaktadır. Geçmişteki araştırmaların örgütsel çeviklik hakkındaki şu ana kadar ortaya koyduğu bilgileri özetleyerek, ileri sürülen temel argümanları ve araştırmaya ihtiyaç duyulan bazı alanları not ederek literatürdeki önemli temalar vurgulanmaktadır.

Örgütsel çevikliği inceleyen çalışmaları belirlemek amacıyla literatür taraması yöntemi kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Bu yaklaşım, yayınlanmış çalışmaların kapsamlı literatür taramasını yaparak ve incelemecilerin prosedürleri, kararları ve sonuçları izlemesine olanak tanıyarak potansiyel ön yargıyı en aza indiren sistematik, tekrarlanabilir ve şeffaf bir süreci temsil etmektedir (Tranfield vd., 2003).

Literatürdeki örgütsel çeviklik konusundaki tartışmaları ortaya koymak için Google® Scholar aracılığıyla “çeviklik”, “örgütsel çeviklik” ve “stratejik çeviklik” gibi anahtar kelimelerle son 10 yılda yayınlanmış olan uluslararası akademik makaleler aranmıştır. Anahtar kelimeler ile bulunan ve araştırma konumuz ile ilgili akademik makaleler içerisinden tespit edilen makaleler kasti örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Kasti örnekleme yöntemi ile seçilen makaleler içerik analizine tabi tutularak araştırmanın amacı, bulguları ve sonuçlarına dair sonuçlardan tablo oluşturulmuştur.

Literatür incelememiz öncelikle örgütsel çevikliğin ne olup olmadığı, çevik örgütlerin özellikleri, stratejik çeviklik, örgütlerin çevik dönüşümü ve çevikliğin boyutları ve örgütsel çevikliğin iş performansına nasıl katkıda bulunduğu odaklanacaktır. Makale, örgütsel çevikliğin işletme performansı üzerindeki önemine dair literatürde tartışılan pratik ve ampirik kanıtları sunmaktadır. Literatür taramasından elde edilen bulgular, bir örgütün çerçevesinin çeşitli unsurlarının örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK NEDİR? NE DEĞİLDİR?

Aynı terimin farklı bakış açılarında farklı anlamları vardır ve farklı terimler bazen benzer anlamlara sahiptir. Bu çeviklik, esneklik, tepki verme yeteneği ve uyarlanabilirlik kavramları literatürde bir araya getirilmiştir. Bir terimin doğası ve bu terimlerin ilişkileri konusundaki belirsizlik veya eksiklikler, çeviklik kavramını anlamayı veya uygulamayı zorlaştırabilir. Holsapple ve Singh (2001) bilgi zinciri teorisinde çeviklik kavramının, üretkenlik kavramından oldukça farklı olduğu iddia edilmiştir. Çeviklik, değişikliklere karşı uyanık olma ve kaynakları değişikliklere zamanında ve esnek bir şekilde yanıt verecek şekilde kullanma yeteneği ile çok ilgilidir. Üretkenlik mutlaka çeviklik sağlamaz; tersine, çeviklik mutlaka üretkenlik anlamına da gelmemektedir (Holsapple ve Li, 2008:3).

Çeviklik değişikliklere karşı proaktif tepkileri (Bessant vd., 2001), çalkantılı ortamlarda değişikliklerin içsel fırsatlar olarak kullanılmasını (Sharifi ve Zhang, 2001), değişken ve öngörülemez ortamlarda hayatta kalma ve ilerleme yeteneğini (Dove, 2001) ifade etmektedir (Nafei, 2016:122). Örgütsel çeviklik çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel çevikliği araştırmanın zorluklarından biri de onun bu çok boyutlu ve karmaşık ve kavramıdır. Araştırmacılar, iş liderleri ve uzmanlar arasında sıkça karşılaşılan bu zorluklar, örgütsel çevikliğin karmaşıklığını ve çok boyutlu doğasını yansıtmaktadır (Zitkiene ve Deksnys, 2018:115). Nafchi ve Gandomani (2016:166) gibi araştırmacılara göre çeviklik sadece bir dizi uygulama değil aynı zamanda kapsamlı yaygın bir organizasyon modelidir (Gogichaty vd., 2023:3308).

Mevcut literatür örgütsel çevikliği karmaşık bir yapı olarak tanımlamaktadır. Örgütsel kültür değeri (Felipe vd., 2017), örgütsel esneklik (Koçyiğit ve Akkaya, 2020), işbirlikçi bilgi yaratma (Chung vd., 2019) ve yenilik (Ravichandran, 2018) gibi birçok etkenden etkilenmektedir (Arsawan vd., 2022:2). Literatürde çeviklik kavramının farklı açılardan tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, stratejik çeviklik yeni fırsatları tespit etme ve yakalama kapasitesini, portföy çevikliği kaynakları iş alanları arasında hızlı ve etkili bir şekilde değiştirme kapasitesini, operasyonel çeviklik ise mevcut iş modeli içindeki fırsatlardan yararlanma kapasitesini ifade etmektedir (Sull, 2010). McKinsey stratejik çevikliği (Heiligtag vd., 2015), tüm örgütten stratejik olarak ilgili bilgileri algılama, ortaya çıkan fırsatları yakalama ve işletme sınırlarını aşma yeteneği açısından tanımlamıştır. Singh vd.’de (2013:7) çevikliği “*rekabet avantajı elde etmek için kasıtlı bir strateji olarak tanımlanan, planlanan ve yürütülen bir örgütün çıktılarında, yapılarında veya süreçlerinde kalıcı, sistematik değişiklikler*” olarak tanımlamışlardır (Baskarada ve Koronios, 2018:333).

Saha vd. (2017) örgütsel çevikliği, örgütlerin engelleri aşması veya fırsatları yakalayıp kazanması için, örgütleri değişime ve belirsizliğe hızlı tepki vermeye teşvik eden günümüz iş dünyasında önemli bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Saha vd., 2017:114). Cardoza (2015), De Smet, Lurie ve St. George (2018), Hatch (2016), Holt

(2016), Joiner (2017) çalışmalarına göre gerçek örgütsel çeviklik, yalnızca çeviklik değil, aynı zamanda gerçekten çevik “*olmak*” için kişisel kapasiteye sahip olan liderleri gerektirir (Joiner, 2019:142).

Dupont’a (2019) göre örgütsel çeviklik, bir örgütün kendisini etkin bir şekilde ekosistemine dahil etme ve işletmelerin sürekli değişen bir ortamda teknolojik, ekonomik, toplumsal ve kültürel zorluklara ayak uydurmasını kolaylaştırma yeteneği olarak düşünülmektedir (Saha vd., 2020:578). Roberts ve Grover (2012) Sambamurthy vd. (2003) gibi araştırmacılar örgütsel çevikliği bir işletmenin pazar fırsatlarını yakalamak ve tehditleri zamanında ele almak için dış ortamları algılama ve bunlara hızlı yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Hyun vd., 2023:1041).

Tallon ve Pinsonneault’a (2011) göre örgütsel çeviklik, bir işletmenin değişikliklere yanıt olarak hızla değişme veya uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016:1544). Örgütsel çeviklik esneklik ve kararlılık arasında hassas bir denge gerektirmektedir (Paasivaara ve Lassenius, 2019:63).

Çeviklik bir işletmenin günümüzün hızla değişen ortamında rekabet avantajını sürdürmek için hızla uyum sağlama ve kendini yenileme yeteneğidir (Morawiec vd., 2021:705). Bir işletmenin prosedürlerini değiştirerek veya değişiklik yaparak pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme becerisine çeviklik denir (Rialti vd., 2018:20). Çevik bir örgüt, çeşitli ekipler arasında geniş ölçekte koordinasyon, hesap verebilirlik, bilgi, açıklık ve iş birliği ile tanımlanmaktadır (Paasivaara ve Lassenius, 2019:63).

Önceki araştırmalara dayanarak (Amos, 1998) kurumsal çevikliği, bir örgütün iç ve dış çevredeki değişiklikleri algılamasına, zamanında ve uygun maliyetli bir şekilde verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesine ve örgütün yetkinliklerini geliştirmek için deneyimlerden ders almasına olanak tanıyan bir dizi süreç olarak tanımlanmaktadır (Seo ve Paz, 2008:136).

Goldman vd. (1995) ile Volberda (1997) örgütsel çevikliği hızlı, amansız ve belirsiz değişimlerle başa çıkabilme ve öngörülemeyen fırsatlarla dolu rekabetçi bir ortamda başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Literatürde Dove (2001), Lu ve Ramamurthy (2011) gibi araştırmacılar tarafından iki tür organizasyonel çeviklik tanımlanmaktadır: piyasa kapitalizasyonu çevikliği ve operasyonel uyum çevikliği. Piyasa kapitalizasyonu çevikliği, iş ortamının sürekli izlenmesi ve kullanılması yoluyla hedef pazarın ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verme ve değişken ortamları yeni stratejik yönler için verimli bir fırsat olarak algılama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sambamurthy vd., 2003). Güçlü piyasa kapitalizasyonu çevikliği, firmaların mevcut bilgi ve birikimden yararlanarak hedef pazarlardaki fırsatları daha iyi algılamalarına ve uluslararası pazarlardaki değişimin farkına varmalarına yardımcı olmaktadır (Lu ve Ramamurthy, 2011; Swafford vd., 2008). Operasyonel uyum çevikliği (Mikalef ve Pateli, 2017) ise öncelikle işletmenin uluslararası iş operasyonlarındaki öğrenme yeteneği ve uluslararası pazarlarda ortaya çıkan fırsatların tetiklediği hızlı adaptasyon ile ilgilidir (Cheng vd., 2020:96).

Girod vd. (2023:5) iş çevikliği değişen dış koşullara uyum sağlama ve hatta onları şekillendirme kapasitesi olarak tanımlamışlardır. Bir işletmenin “*çevikliği*”, bir kuruluşun çevresindeki değişikliklere tepki verme, bunlara göre hareket etme ve bunları kendi kârı için kullanma kapasitesini ifade etmektedir (Huumonen, 2011:132).

Overby vd., (2006) örgütsel çevikliği, ortamdaki ilgili değişiklikleri zamanında tespit etme ve uygun ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Andrade vd. (2022), Murawski vd. (2018) ve Ravichandran (2018) gibi yazarlar çevikliği bir kuruluşun çevredeki değişikliklere ve fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt verme ve bunu üç boyutta kavramsallaştırma yeteneği olarak tanımlamaktadır: müşteriye yanıt verme, operasyonel esneklik ve stratejik esneklik (Ubiparipovic vd., 2023:76).

3. ÇEVİK ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel çeviklik, oldukça dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için gerekli bir dinamik yetenek olarak kabul edilmektedir. Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin etkin kalıplarının pazar dinamizmine göre değiştiğini belirterek dinamik yetenekler kavramını genişletmektedir. Bu örgütsel çevikliğin bir açma/kapama düğmesi olmadığı anlamına gelmektedir. Örgütler belirli bir düzeyde örgütsel çevikliğe sahip olabilirler (Nijssen ve Paauwe, 2012:3316). Ayrıca Matthiae ve Richter (2018) bu dinamik ortamı bir örgütün çevikliği olarak açıklamıştır. Abd Aziz ve Zailani (2011) göre de çeviklik bir örgütün çevredeki değişimi ve belirsizliği yönetmeye yönelik dinamik becerisidir. Çeviklik genellikle örgütlerdeki belirli dönüşümlere uyum sağlamak ve bunlara tepki vermek için gerekli bir unsur olarak gösterilmektedir (Agarwal vd., 2022:3673).

Çevik bir işletme geliştirmenin mükemmel bir formülü yoktur (Alzoubi vd., 2011). Çeviklik, sürekli gelişime benzer şekilde devam eden bir süreçtir (Harraf vd., 2015:675). Çevik işletmeler müşteri odaklılığına ve müşterilerinin ihtiyaçlarını anlamaya ve özelleştirilmiş çözümler sunmaya oldukça önem vermektedirler (Benkhider ve Kherbachi, 2020:1).

Ortak gelecek vizyonu, çevik bir örgütte çalışanları motive eden ve yönlendiren önemli bir unsurdur. Ortak bir vizyon, güçlendirilmiş bir topluluğun oluşturulmasını kolaylaştırır ve örgütün uzun vadeli başarısı için önemlidir. Çevik bir örgüt, eğitim ve gelişim fırsatlarıyla çalışanlarına değer veren ve onların ilerlemesine yatırım yapan bir kültür geliştirmektedir (Hakovirta ve Denuwara, 2020:3727).

Çeviklik, bir işletmenin iç ve dış olaylara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade etmektedir (Vidmar vd., 2020:172). Lu ve Ramamurthy (2011) ve Overby vd. (2006) örgütsel çevikliğin genellikle çeşitli bilgi ve kaynaklara hızlı erişimi gerektirdiğini iddia etmişlerdir (Zhang vd., 2022:217). Hill vd. (2017) araştırmalarında çevik düşünmenin, örgütsel çevikliğin temeli olan örgütsel esnekliğin geliştirilmesi için gerekli olduğu göstermişlerdir (Hill vd., 2017:221).

Günümüzün öngörülemez ve rekabetçi dünyasında, işletmelerin rekabet edebilmesi için duyduğu bu özelliklerden biri de çevikliktir. Yeganegi ve Azar'a (2012) göre çeviklik, işletmelere hızlı tepki verme olanağı sağlamakta ve çevreyle uyumluluk ve işletmenin verimliliğinin artmasına olanak tanımaktadır. Örgütsel çeviklik yalnızca öngörülebilir değişiklikleri karşılamak için "esnek" olmakla kalmaz (Oosterhout vd., 2006) aynı zamanda öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve verimli bir şekilde yanıt verebilmekte ve uyum sağlayabilmektedir (Nafei, 2016:97-99).

Örgütsel çevikliğin temel özellikleri olarak hız ve yenilik kavramları Lu ve Ramamurthy (2011) tarafından gündeme getirilmiştir. Çevikliği, çevredeki beklenmedik değişikliklerle hızlı ve yenilikçi yanıtlar yoluyla başa çıkma ve bu değişikliklerden yararlanmaya yardımcı olan örgütsel bir yetenek olarak tanımlıyorlar (Zitkiene ve Deksnys, 2018:117).

Örgütsel çeviklik önemli bir işletme yeteneğidir (Lee vd., 2015:398). Yeganegi ve Azar (2012), günümüzde örgütlerin çeviklik yoluyla sürekli çalkantılı ortamlarla başa çıkma yeteneğine sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Çeviklik, yönetişime anında yanıt verme ve çevreyle uyumluluk olanağı sağlar ve sistemin verimliliğini artırmasına izin verir (Saha vd., 2017:111).

Çeviklik, öngörülemeyen ortamlara uyum sağlamak için dinamik bir yetenektir, ancak mutlaka hızla ilişkilendirilmemelidir. İşletmelerin çevikliği üzerine yapılan akademik araştırmalar, iş dünyasında dış ortamın daha hızlı değiştiği ve daha belirsiz hale geldiği algısını tekrarladı (Teece, 2016:13-35). Bu nedenle çeviklik, bir işletmenin kaynaklarını yeniden yapılandırmasına ve performansını artırmasına olanak tanıyan dinamik bir yetenek olarak çerçevelenmiştir (Girod vd., 2023:7). Trzcielinski'ye (2009) göre bir işletmede çeviklik aşağıdaki özelliklerden veya yeteneklerden oluşur (Huomonen, 2011:132);

- Pazar fırsatlarını ve çevreden kaynaklanan tehditleri hızlı bir şekilde algılama yeteneği.
- Organizasyonun kullanabileceği kaynakların bir özelliği olan esneklik, işletmenin fonksiyonları kullanarak gerçekleştirilebilecek görev dağılımını genişletmek ve bu gibi durumlarda kasıtlı yanıtlar bulmak.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği durumları anlama ve bu durumlarda kasıtlı yanıtlar bulma yeteneği.
- İşletmenin fırsatları hızlı ve etkili bir şekilde kullanma yeteneği.

Örgütsel çevikliğin kavramsallaştırmaları üzerine yapılan bir meta çalışmada Sherehiy vd. (2007:456-457) çevikliğin incelenen özelliklerini aşağıdaki niteliklere göre sınıflandırmıştır: esneklik ve uyarlanabilirlik, yanıt verebilirlik, hız, entegrasyon ve düşük karmaşıklık, temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi, yüksek kalite ve özelleştirilmiş ürünler ve değişim kültürü kurumsal çevikliğin tüm yönlerini kapsadığını iddia etmişlerdir (Huomonen, 2011:132-133).

Çevik uygulamaları benimseyen işletmeler çevresel sürdürülebilirlik baskılarıyla baş etme konusunda daha iyi konumdadır. Bu nedenle örgütsel stratejik çeviklik, paydaş talepleri, rekabet ve çevresel baskılardan kurtulma gibi (Li vd., 2017) çeşitli ihtiyaçları karşılamada çok önemlidir. Stratejik olarak çevik işletmeler sürekli olarak iç ve dış ortamları izlerler (Kumkale, 2016) bu da çevik olmayan rakiplerine göre daha hızlı bilgi süreci sağlar (Bouguerra vd., 2023:5-6).

Dijital teknolojileri zamanında tanıma ve bu teknolojilere uyum sağlama yeteneği de işletme çevikliği olarak adlandırılır ve bir işletmenin başarısında kritik bir rol oynar. İşletme çevikliği, dijital çağda bir işletmenin

başarısında kritik bir rol oynar. Hızlı tepki verme yeteneği, değişen pazar koşullarına uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme, müşteri memnuniyetini artırma, maliyet tasarrufu yapma, inovasyonu teşvik etme, risk yönetimi ve veri analitiği gibi bir dizi fayda sağlar. Bu nedenle, iş dünyasındaki değişen koşullara uyum sağlamak isteyen kuruluşlar için kritik bir stratejik özelliktir (Ubiparipovic vd., 2023:75). Çeviklik işletmelerin çalkantılı ortamlarda uyumlu ve rekabetçi kalabilmek için aradıkları kritik örgütsel özelliklerden biridir (Zitkiene ve Deksnys, 2018:116).

Triaa vd.'ne (2016) göre çevikliğin temel belirleyicileri; değişim yönetiminin değişiklikler yaratması, proaktifliğin aşırı tepkiselliği vurgulaması ve onlardan öğrenme yeteneği olarak özetlenebilir. Bu üç temel belirleyici, bir örgütün çevikliğini artırmak için önemlidir. Değişim yönetimi, proaktiflik ve öğrenme yeteneği örgütlerin hızlı değişen iş dünyasında rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürmelerine katkıda bulunabilir (Ubiparipovic vd., 2023:76).

4. STRATEJİK ÇEVİKLİK

Stratejik yönetim alanında kendi kendine örgütlenme ve çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle çeviklik kavramı, bir örgütün kendi kendini organize etme ve esnek bir yapı oluşturma yeteneği olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin sürekli değişen dış çevreye uyum sağlamaları için iyi bir fırsat sağlar. Çevik yönetim yöntemlerine ilişkin ilk ciddi araştırmanın, Hirotaki Takeuchi ve Ikujiro Nonaki tarafından yürütülen ve 1986'da Harvard Business dergisinde yayınlanan "*Yeni Yeni Ürün Geliştirme Oyunu*" adlı çalışmadır (Takeuchi ve Nonaka, 1986). Xerox, Honda ve Canon gibi Japon işletmelerinde yenilikçi ürün geliştirme için kendi kendini organize eden ekipler yaklaşımı kullanıldı. Çevik yöntemlerin temel unsurları, belirli bir dinamik düzenin ortaya çıktığı ekibin kendi kendini organize etmesidir (Obydenov, 2021:67-68).

Farndale vd. (2021) lee Harsch ve Festing (2020) gibi araştırmacılar bazı örgütlerin yetenek yönetimi uygulamalarını yenileyerek veya çeviklik prensiplerini yetenek yönetimi stratejilerine entegre ederek daha esnek ve uyumlu hale getirmeye çalıştıklarını iddia etmişlerdir. Bu örgütlerin hızlı değişen iş koşullarına daha iyi uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Jooss vd., 2023:1).

Weber ve Tarba (2014) stratejik çevikliği, bir örgütün yürüttüğü bir dizi faaliyet aracılığıyla dış ve iç çevredeki değişikliklere hızlı tepki verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Asseraf ve Gnizy (2022) ile Harsch ve Festing (2020) gibi araştırmacılar ise stratejik çevikliği, dış ortamda sürekli artan karmaşıklık ve belirsizlik düzeylerine uyumu desteklediğinden, kuruluşların küresel operasyonlarının etkili yönetiminin kritik bir kolaylaştırıcısı olarak kabul etmişlerdir (Jooss vd., 2023:1).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin dinamik ortamlarda tüm paydaşlar için birlikte değer yaratmak amacıyla stratejilerini hızlı bir şekilde ayarlama ve yenilikçi fikirlerin yinelenmesi ve denenmesine hızla katılma konusunda çevik olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla, bu tür işletmelerin stratejik çeviklik geliştirme ve sahip olma olasılıkları daha yüksektir.

Boojihawon vd. (2021) ve Shams vd. (2021) gibi araştırmacılara göre bu, yeteneklerin tahsisini, geliştirilmesini ve konuşlandırılmasının yanı sıra bu tür yetenekleri zaman içinde dengelemek için gereken çevikliği içeren bir meta-yetenektir. Literatürde Doz ve Kosonen (2010), Pereira vd. (2021) gibi araştırmacılar stratejik çevikliğin, çevresel çalkantıların ortasında değer yaratmanın ve sunmanın daha etkili yollarının geliştirilmesine olanak sağlamak olarak tanımladıkları tespit edilmiştir (Zahoor vd., 2023:2).

Stratejik çeviklik, rekabetçi bir avantaj sağlamak ve değişen iş ortamında başarılı olmak için giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütlerin stratejik çevikliği benimsemesi, değişen ve belirsiz bir iş ortamında başarılı olma şansını artırabilir. Bu örgütlerin esneklik, hız ve yenilikçilik konularında odaklanmalarını ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlayabilir. Bu nedenle birçok örgüt, stratejik çeviklik stratejilerini geliştirmek ve uygulamak için çaba harcamaktadır (Jooss vd., 2023:2-3).

Doz ve Kosonen (2010), Weber ve Tarba (2014) ile Clauss vd. (2021) gibi araştırmacılar stratejik çevikliği, bir işletmenin sürekli olarak kendini yenileme ve verimlilikten ödün vermeden esnekliği sürdürme yeteneği olarak tanımlanmışlardır. Ayrıca stratejik çeviklik bir işletmenin iş modeli içindeki ürün, süreç ve hizmet yapılarında sürekli değişiklikler elde etmek için dinamik yeteneklerin sistematik olarak konuşlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Sambamurthy vd. (2003) ile Doz ve Kosonen (2008) gibi araştırmacılar tarafından stratejik çeviklik, temel olarak dinamik yetenek kavramları üzerine inşa edilmiş olsa da işletmelerin yalnızca dış değişikliklere tepki vermektense ziyade amaçlanan stratejilerinin bir parçası olarak avantajlar elde etmek için

örgüt sistemlerini değiştirmede daha proaktif olmalarını sağlayan bir yetenek olarak kavramsallaştırılmıştır (Clauss vd., 2021:769).

Nijssen ve Paauwe (2012) insan kaynakları bağlamında, stratejik çeviklik için iş gücü ölçeklenebilirliği, hızlı organizasyonel öğrenme ve son derece uyarlanabilir bir organizasyonel altyapı dahil olmak üzere üç yetenek önermiştir (Jooss vd., 2023:3). Denning (2018), Doz ve Kosonen (2007) stratejik çevikliği bir işletmenin stratejilerini yeni ortaya çıkan koşulları ve istekleri hesaba katacak şekilde sürekli olarak uyarlama yeteneği olarak tanımlamışlardır (Joiner, 2019:141).

Rekabetçi iş avantajına ilişkin çağdaş tartışmaların (Doz ve Kosonen, 2008; Doz ve Kosonen, 2010; Young, 2008) çoğu “stratejik çeviklik” üzerine odaklanmaktadır. Stratejik çevikliğe aynı zamanda örgütsel dayanıklılık (Hamel, 2003), esneklik ve uyarlanabilirlik (Doz ve Kosonen 2008) ve dinamik yeteneklerde (Ambrosini ve Bowman, 2009; Eisenhardt ve Martin, 2000) denilmektedir (Ananthram ve Nankervis, 2013:456).

Bir işletmenin stratejik çevikliği kendi kurumsal sınırlarının ötesindeki çevresel güçlere nasıl uyum sağladığıyla bağlantılı yenilikçi bir meta-yetenek olarak ortaya çıkmıştır (Ahammad vd., 2021; Junni vd., 2015). Shams vd. de (2021) stratejik çevikliği büyük zorlukların çözümüne katkıda bulunmak isteyen çok uluslu işletmeler için potansiyel olarak kritik öneme sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Christofi vd. (2021), Gurkov vd. (2017), Shams vd. (2021) araştırmalarında örgütsel stratejik çevikliğin, işletmelerin dış çevrelerine nasıl uyum sağlayacağına ve bunlara hızlı bir şekilde nasıl tepki vereceğine rehberlik etmedeki güçlü rolüne vurgu yapmışlardır (Bouguerra vd., 2023:2-3).

Teece (2007, 2018) gibi dinamik yetenek perspektifinin savunucuları, stratejik çevikliğin hayati bir dinamik yetenek olduğunu ve daha da önemlisi, Chan vd. (2019), Khan ve Lew (2018) gibi araştırmacılar da küçük ve orta ölçekli işletmelerin bundan değer elde etmek için stratejik eylemler üstlenmesi gerektiğini öne sürdüler. Khan (2020) stratejik çevikliğin dinamik doğasının, işletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini kısa bir zaman dilimi içinde yeniden yapılandırmalarına, duyarlı ve uyarlanabilir olmalarına olanak tanıdığını iddia etmiştir (Zahoor vd., 2023:3).

5. ÖRGÜTLERİN ÇEVİK DÖNÜŞÜMÜ

Çevikliğin kökeni, tedarik zincirindeki değişikliklere uyum sağlamanın hem esneklik hem de çeviklik gerektirdiği imalat sanayine dayanmaktadır. 1990'lı yılların başında kavram, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında örgütsel uyum sağlama ihtiyacının hız ve çeviklik gerektirdiği işletmelere uygulanmasıyla uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında tanınmaya başladı. Marchwinski ve Shook (2007) gibi çeviklik ve çevik üretimin tarihini yalın üretimden kaynaklandığını iddia eden araştırmalarda vardır (Harraf vd., 2015:677).

Geleneksel örgüt kültüründen çevikliğe geçiş son derece zordur. Çevik bir dönüşümü başarıyla tamamladığını iddia eden birçok işletme, aslında çevik uygulamaları mevcut geleneksel süreçlere ve kültüre sadece yüzeysel bir şekilde entegre etmiş olabilir. Bu yaklaşım, organizasyonun gerçek çeviklik potansiyelini yakalayamaz ve genellikle genel organizasyonel performansını kötüleştirir. Ancak gerçek çevik dönüşümler, artan üretkenlik ve kalitenin yanı sıra zihniyetlerde, davranışlarda, yapılarda ve politikalarda olumlu değişiklikler de dahil olmak üzere önemli stratejik faydalar taşıma potansiyeline sahiptir (Gogichaty vd., 2023:3320). Hess vd. (2016) ile Karimi ve Walter (2021)'e göre işletmelerin başarılı bir örgütsel dönüşümün ön koşulu olan örgütsel çevikliğe ulaşmak için yöneticilerin kaynaklar ile örgütsel kaynakların kullanımı arasında bir denge bulması gerekir (Ubiparipovic vd., 2023:77).

Çevik ilkeler, örgütlerin geleneksel uygulamalarından ve zihniyetlerinden temel olarak farklı olduğundan, çevik dönüşüm, önceden belirlenmiş bir yolu izlemesi muhtemel olmayan son derece karmaşık bir çabadır. Beretta ve Smith (2023) araştırmasında bu dönüşümün kaçınılmaz olarak inişli çıkışlı olacağını, bağlamsal faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ve çevik kurallara uyum sağlanması gerektiğini savunmuştur (Beretta ve Smith, 2023:96).

2019'da yapılan bir araştırmaya göre (Deakin vd., 2019) dijital dönüşümde başarılı olan işletmelerin daha çevik çalışma yöntemlerini kullanma olasılıkları daha yüksektir. Çeviklik, dijital dönüşümü teşvik etmek için bir motor olarak kullanıldığında, yalnızca bir proje yönetimi metodolojisi olmaktan farklı bir rol üstlenir ve kültürel bir değişim aracı haline gelir (Beretta ve Smith, 2023:93-94). Ayrıca Gill vd. (2018) ile Bose ve Thakur (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da çevikliğin birçok örgüt için uygun ve dinamik görülse de mevcut durumdan (geleneksel) geleceğe geçiş girişimlerinde zorluklar bulunduğunu iddia etmişlerdir. Çalışmalarında çeviklik kavramının birçok örgüt için olumlu ve dinamik bir özellik olarak algılandığını ancak mevcut geleneksel iş

analizi yöntemlerinden geleceğe yönelik geçişte bazı zorluklarla karşılaşıldığını ifade ediyorlar. Bu zorluklar, geleneksel iş analizi yaklaşımlarının, çeviklik gereksinimlerini karşılamada yetersiz kaldığı veya uyumsuz olduğu durumları içerebilir. Çeviklik, hızlı değişen iş ortamında rekabetçi kalmak için önemli bir özellik olabilir. Ancak geçiş süreçleri karmaşık olabilir ve bazı kuruluşlar için zorluklar yaratabilir. Bu nedenle, geleceğe yönelik olarak çevik bir yaklaşım benimsemek isteyen örgütler, mevcut yöntemlerini gözden geçirmeli ve uyarlamalar yapmalıdır (Iyamu ve Seymour, 2023:74).

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş dünyasında örgütler için hızlı yanıt verme becerisi hayati önem taşır. Bu noktada örgütsel çeviklik, işletmelerin bu hızlı değişen ortama uyum sağlayabilme yeteneği olarak karşımıza çıkar. Zain vd.'nin (2005) belirttiği gibi, teknolojinin örgütsel çeviklik üzerinde önemli etkisi vardır. Örneğin, dijital dönüşüm, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojik araçlar, iş süreçlerini optimize ederek hızlı tepki verme yeteneğini artırabilir (Alamsjah ve Asrol, 2023:33).

Çevik işletmeler, sürekli değişimin kaosu olmadan daha çevik hale gelir. Ayrıca çevik işletmeler stratejilerini, organizasyonlarını ve operasyonlarını basitleştirmeden basitleştirmeyi başarırlar. Bazı araştırmacılar iş çevikliğini uyum sağlama esnekliği olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte çeviklik basit bir şekilde operasyonel düzeyde esneklikle eşitlenmemelidir; çevikliğin operasyonel düzeyde stratejik sonuçları vardır (Girod vd., 2023:8-9).

Bir işletmenin çevikliğin temel amacı, değişime daha iyi uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek, çevredeki değişimlerden fırsatlar yakalamak ve gelişmektir. Bu nedenle çevik işletmelerin bu değişime yanıt verebilmek için bir dizi yeteneğe ve kolaylaştırıcıya ihtiyacı vardır. Kolaylaştırıcılar ve yetenekler çerçevesi, çevik organizasyonun çevreyi değiştirmede rekabet avantajı elde edebileceği önermesine dayanmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel çeviklik konusunda statik ve dinamik olmak üzere iki boyuttan yaklaşılabilir. Statik boyut, "Hangi örgüt onu çevik kılıyor?" sorusunu ifade eder ve işletmenin yapısal yönlerine odaklanır. Dinamik boyut "Daha çevik olmak için örgüt neler yapabilir?" sorusuna cevap vermeye çalışırken işletmenin yeteneklerine odaklanır. Her iki boyut da karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır (Zitkiene ve Deksnys, 2018:119).

6. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

E-ticaretin popülaritesinin artması nedeniyle küçük ölçekli işletmeler bile küresel ölçekte rekabet edebiliyor. Bu gelişmeler, iç pazarların dışına uyum sağlamak ve rekabet edebilmek için örgütsel çeviklik ihtiyacını daha da artırıyor. Ortaya çıkan küresel fırsatlardan yararlanmak için işletmeler verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek örgüt yapısına, değişime açık iş gücüne, çevik ağlara ve iş ortaklarına, kolay uyum sağlayabilen teknolojiye sahip olması gerekiyor (Zitkiene ve Deksnys, 2018:116).

Walter (2021:343-391) örgütsel çevikliği "değişken bir pazar ortamında iş performansını artırmak için gerekli derecede hızlı ve verimli bir şekilde ve ihtiyaç duyulduğunda gerçekleştirilebilen, öğrenilmiş, kalıcı olarak kullanılabilir dinamik bir yetenek" olarak tanımlanmaktadır (Mrugalska ve Ahmed, 2021:2). Economist (Triaa vd, 2016) tarafından yapılan ankete katılan yöneticilerin yaklaşık %90'ı örgütsel çevikliğin işletmenin başarısı için kritik öneme sahip olduğuna inandıklarını ifade etmişlerdir (Ubiparipovic, 2023:77).

2017 yılında yapılan bir McKinsey (Ahlback vd., 2017) anketinde katılımcıların %81'i, işletmelerinde daha çevik bir yönetimin uygulamaya konmasıyla iş performanslarında bir artış olduğunu bildirdi (Girod vd., 2023:5). McKinsey anketine katılan yöneticiler örgütsel çevikliği hem iş başarısı için kritik öneme sahip hem de zaman içinde önemi artan bir araç olarak değerlendirmiştir (Sull, 2009).

Yusuf vd. (2022) tarafından yürütülen niceliksel ve niteliksel bir çalışma, bilgi teknolojilerinin iş dünyasında değişim ve yeniliği teşvik ettiği iddiasına dayanarak stratejik çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırıyor. İlgili çalışmaların varsayımları, stratejik çevikliği kullanan kuruluşların daha yüksek düzeyde kurumsal performansa doğru ilerlediği doğrulandı. Holitluk vd. (2018) tarafından yürütülen bir çalışmada sonuçlar, çevikliğin kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkardı. Bu sonuçlar, dijitalleşmenin ve dijital yeniliklerin birçok değişikliğe yol açtığı zamanlarda çevikliğin kurumsal performansı iyileştirmek için ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Lungu (2020) ile Troise vd. (2022) tarafından yürütülen çalışmalarda işletme performansını belirlemede örgütsel çevikliğin önemini vurgulamaktadır (Ubiparipovic vd., 2023:82).

Örgütsel çeviklik üzerine yapılan uluslararası bir araştırmaya göre (American Management Association, 2006) daha yüksek düzeyde çevikliğe sahip işletmeler, daha yüksek karlılığa yol açan belirgin bir rekabet avantajına sahiptir. Daha sonra McCann vd. (2009), Alhadid (2016), Bazigos vd. (2015), De Smet vd. (2014), Langley

(2017) gibi araştırmacılar tarafından aynı sonuçlara ulaşan akademik çalışmalar da kurumsal çeviklik ile iş performansı arasındaki yüksek ilişkiyi doğrulamıştır (Joiner, 2019:141). Handscomb vd. (2020) yüksek organizasyonel çevikliğe sahip işletmelerin, COVID-19 salgınında rakiplerinden büyük ölçüde daha iyi performans gösterdiğini iddia etmiştir (Zhang vd., 2022:215).

Najrani'nin (2016:37-38) çalışması, reaktif çeviklik, proaktif çeviklik ve yenilikçi çeviklik ile çevikliğin işletmelerin performansını basitleştirebileceğini belirtiyor. Reaktif çeviklik, kriz anlarında hayati bir rol oynayarak örgütün ayakta kalmasına yardımcı olabilir. Proaktif çeviklik, gelecekteki belirsizliklere karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar ve rekabet avantajı yaratır. Yenilikçi çeviklik ise sürekli olarak öğrenmeyi ve büyümeyi teşvik ederek uzun vadeli başarıyı destekler. Bu üç tür çeviklik, bir arada kullanıldığında, örgütün değişen iş ortamında daha iyi performans göstermesine yardımcı olabilir (Saha vd., 2020:578). Nafei (2016:108) örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu kanıtladı.

Bazı araştırmacılar tarafından çeviklik işletmelerde yüksek performansa ulaşmanın ve bunu sürdürmenin bir yolu olarak görülmüştür (Mische, 2000). Çeviklik, iş sürecinin, çalışanların, ekiplerin ve genel örgüt kültürünün temel özelliği olmalıdır (Harraf vd., 2015:676). Tallon ve Pinsonneault (2011) örgütsel performansı artırmak için örgütsel çevikliği geliştirmeyi önermişlerdir. Çalışmalarında çevikliğin performans üzerindeki doğrudan etkisinin değişken ortamlarda daha yüksek olduğunu öne sürerek önceki fikirlere destek sağlamaktadır (Cegarra-Navarro vd., 2016:1547).

7. LİTERATÜRDEKİ GÜNCEL TARTIŞMALAR

Çevikliğin daha uyumlu ve esnek örgütler elde etmenin bir yolu olduğu konusunda genel bir fikir birliği var gibi görünse de çevikliğin ne anlama geldiği ve işletmelerin çeviklik için nasıl dönüştüğü konusunda bir anlayış eksikliği var olduğunu iddia eden araştırmalar vardır (Girod vd., 2023). Bu kafa karışıklığı, çeviklik içindeki iki baskın bakış açısı arasındaki kopukluğun sonucudur: Metodoloji olarak çeviklik görüşü ve iş çevikliği görüşü. İki görüş, etkileşim veya değerlendirme olmaksızın ayrı ayrı geliştirildi (Beretta ve Smith, 2023:95).

Çevik metodoloji (Gosling vd, 2010), mevcut bağlamda bir paradigma değişikliği yaratmak için uygun teknolojileri, metodolojileri ve çalışma kültürünü kullanır (Agarwal vd., 2022:3673). Çevik metodolojiler doğası gereği paradoksaldir: bir yandan katılık ve planlı yaklaşımlarla karakterize edilen önceki metodolojilerden ayrılırlar (Denning, 2018) ve bunun yerine adaptasyonu, esnekliği ve değişimi savunurlar (Beretta ve Smith, 2023:95). Felipe vd. (2017) araştırmalarında örgütsel çevikliğe, işletmelerin rekabetçi avantajlara ulaşmak, bunu sürdürmek, krizlerden ve değişen ortamlardan sağ çıkmak için bilinçli olarak kullanabileceği dinamik bir yetenek olarak yaklaşmışlardır. Örgütsel çeviklik, işletmelerin mevcut aşırı rekabetçi ve dinamik iş ortamında hayatta kalmalarını sağlayan bir paradigmadır (Felipe vd., 2017:1).

Örgütsel çevikliği yakalamanın temel mantığı, örgütün iç ve dış çevresinden gelen sinyalleri algılamak, bu bilgileri etkili bir şekilde işlemek ve tepkisel veya proaktif yanıtlarla uyum sağlamak suretiyle örgütün esnekliğini ve uyum yeteneğini artırmaktır. Değişikliklerin önemli olduğu durumlarda, kaynaklar, süreçler ve hedefler yeniden yapılandırılabilir. Bu bilgi işleme ve öğrenme süreçleri, örgütün yeteneklerini geliştirerek dinamik ve sürekli değişen iş ortamına uyum sağlamasına yardımcı olur (Seo ve Paz, 2008:136).

Büyük işletmelerde çevik metodolojinin uygulanması olgun kültürler, karmaşık alt yapılar, ekipler arasındaki tutarsızlık, eski uygulamalar ve süreçler ve yönetici direnci gibi nedenlerle gerçekten de zorlayıcı olabilir. Bu nedenlerle birçok büyük işletme çevikliği benimsemek ve uygulamak için dışarıdan yardım almayı veya bağımsız değerlendirmeleri tercih edebilir. Uzmanlar, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir çevik dönüşüm stratejisi oluşturabilirler. Bağımsız değerlendirmeler ise mevcut durumu değerlendirerek eksiklikleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olabilir. Bu tür dışsal yardımlar, çevikliğe geçişi daha etkili ve düzenli bir şekilde yönlendirmeye yardımcı olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki çeviklik sadece bir yöntem değil, aynı zamanda organizasyonun kültürel ve yapısal bir dönüşümü gerektirir. Bu nedenle, çevikliği sadece dışarıdan alınan yardımla değil, içeriden başlayarak bir organizasyonun tüm seviyelerindeki katılım ve kabullenme ile başarılı bir şekilde uygulamak önemlidir (Gogichaty vd., 2023:3307).

Gunasekaran vd. (2019) gibi araştırmacılar çevikliği belirsiz iş ortamlarında hayatta kalmanın temel odak noktası olarak kabul etmişlerdir (Agarwal vd., 2022:3673). Agarwal vd. (2022:3682) çevik üretimin işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmalarını desteklediğini ve çeviklik ile sürdürülebilirlik el ele gittiğini iddia etmişlerdir. Agarwal vd. gibi araştırmacılar tarafından çeviklik ve sürdürülebilirlik tek bir strateji değil, üreticilerin mevcut geleneksel tedarik zinciri faaliyetlerini değiştirmelerine yardımcı olan örgüt çapında bir

misyon olarak görülmektedir. Zhang vd. (2022) araştırma bulguları, gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel çevikliğe ulaşmak için siyasi ve ticari bağların stratejik kullanımının önemine işaret etmektedir (Zhang vd., 2022:215).

Yeni kurumsalcılık teorisi, örgütlerin başarısını şekillendirmeye yönelik bir yaklaşım ile iş dünyasında çeviklik ve yenilik üzerine odaklanır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için bu yaklaşımın önemi oldukça büyüktür. Çevik bir küçük ve orta ölçekli işletme, değişime hızlı cevap verebilme, esneklik gösterebilme ve yenilik yapabilme yeteneğine sahip olarak rekabet avantajı elde edebilir (Ramadan vd., 2023:13).

Sambamurthy vd. (2003) araştırmalarında örgütsel çeviklik, bir işletmenin dış çevresindeki fırsatları ve tehditleri tanıma yeteneğini, bu fırsatları değerlendirme ve uygun tepkileri başlatma yeteneğini, gerekli kaynakları ve yetenekleri harekete geçirme yeteneğini içerir. Aynı zamanda örgütsel çeviklik, bu eylemleri hızlı bir şekilde gerçekleştirme ve rekabetçi bir başarı elde etme yeteneği ile de ilişkilendirilir (Lee vd., 2015:400). Appelbaum vd. (2017) strateji, yapı, yetenekler, çalışanlar ve liderlik dâhil olmak üzere bir dizi faktörün örgütsel çevikliği çeşitli şekillerde etkileyebildiğini iddia etmişlerdir. Bu tür faktörler, örgütsel çeviklik çerçevesini oluşturan yeteneklerle karmaşık şekillerde etkileşime girebilir (Baskarada ve Koronios, 2018:339).

Örgütler çevik metodolojileri olduğu gibi uygulamaktan kaçınmalıdır. Beretta ve Smith gibi araştırmacılar işletmelerin çevik metodolojileri sadece taklit etmek yerine daha deneysel ve uyarlanabilir bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğini iddia etmişlerdir. Bu yaklaşım, örgütün üyelerinin değişikliklere daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olurken, daha büyük bir sahiplenme duygusu oluşturur. Sonuç olarak, zaman içinde daha organik ve sürdürülebilir bir çeviklik uygulaması geliştirilir (Beretta ve Smith, 2023:94).

Overby vd. tarafından oluşturulan çalışma çerçevesine göre çeviklik örgütteki operasyonel ve stratejik kapasitelerin kapsamlı bir şekilde devreye alınmasını gerektirdiğini öne sürmektedir. Bu kapasitelerin oluşturulması ve sürdürülmesi aynı zamanda maliyet de yaratır. Bu nedenle çevik yaklaşımların gerekli olduğu ve gereksiz maliyetlere yol açtığı bağlamın farkında olmak önemlidir. Belirleyici faktör çevresel değişimlerin dinamikleridir (Ubiparipovic vd., 2023:82).

Doz ve Kosonen (2010), Leih vd. (2015) ile Sambamurthy vd. (2003) gibi araştırmacılara göre stratejik çeviklik, işletmelerin çevresel değişiklikler olmadan, kendilerini yenileme ve stratejik değişim çabalarına girişmelerine olanak tanır. Stratejik çevikliğin bu proaktif doğası, onu, literatürdeki daha önceki çalışmalarda da belirtildiği gibi amacı doğası gereği dış değişikliklere daha duyarlı olan dinamik yeteneklerden biraz farklı kılmaktadır. Clauss vd. (2021) stratejik çevikliğin proaktif doğası argümanı üzerine inşa ettikleri araştırmalarında işletmelerin dışsal değişikliklerin yokluğunda bile stratejik seçimlerinin temeli olarak stratejik çevikliği kullanabileceğini öne sürmüşlerdir (Clauss vd., 2021:769).

Literatürde çevik bir işletmenin performans özellikleri genellikle örgütsel hız, örgütsel uyum yeteneği ve örgütsel esneklik gibi kavramlarla ilişkilendirilir. Bu üç kavram, örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Dâhil etme ve hariç tutma kriterlerini uyguladıktan sonra 63 makaleyi analiz edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 1'de son yılda uluslararası akademik dergilerde yayımlanan 43 makalenin konusu ve sonuçlarının özetlendiği kronolojik karşılaştırma tablosu hazırlanmıştır. Araştırmaya dâhil edilen makalelerde çeviklik konusuyla ilgili nasıl bir yaklaşım sergilenmiş? Konu nasıl ele alınmış ve incelenmiş? Araştırmacılar hangi sonuçlara ulaşmış? Bu soruların cevapları aranmış ve kronolojik sıralama ile son 10 yılda yayınlanmış akademik makalelerin araştırma konusu ve temel sonuçlarından tablo oluşturulmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, örgütlerde veya işletmelerde örgütsel çevikliğin uygulanmasının performansı artırabileceğini gösterdi. Strateji çevikliği, hız çevikliği, rekabetçilik çevikliği ve yetkinlik çevikliği gibi kategorilerinde literatürde tartışıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Çevikliğe Dair Güncel Bazı Uluslararası Makalelerdeki Tartışma Konuları

Yazarı	Makale Başlığı	Makalenin Konusu	Sonuç
Huomonen, (2011).	Conceptualizing Agility of Enterprises	Bu makale, Trzcielinski (2007, 2009) tarafından tasarlanan kurumsal çevikliğin dört katmanlı (Parlaklık, Esneklik, İstihbarat ve Kurnazlık) seçimini tartışıyor ve detaylandırıyor.	Bu makalenin temel katkısı, algısal (parlaklık) ve temsili (zeka) kategoriler ile eylemler (zekilik ve esneklik) arasındaki ontolojik farklılığın tanındığı kurumsal çeviklik için kapsamlı bir model sunmasıdır.

Anathram ve Nankervis, (2013).	"Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective"	İnsan kaynakları tarafından stratejik iş ortağı rolünün benimsenmesi, firmaların küresel olarak başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için ihtiyaç duyduğu stratejik çevikliğe katkıda bulunma konusunda önemli bir potansiyele sahiptir.	Stratejik çevikliğin önemini, iş ve insan kaynakları yönetimi stratejileri arasındaki yakın uyum ihtiyacını ve Hindistan bağlamında insan kaynakları profesyonelleri için stratejik iş ortağı rolünün giderek ortaya çıkmasını güçlendiriyor.
Alamsjah ve Asrol, (2013).	"The Impacts of Middle Managers' Ambidexterity, Continuous Improvement, and Organizational Agility on Business Performance"	Bu çalışma, orta düzey yöneticilerin çok yönlü becerisinin, sürekli gelişiminin ve örgütsel çevikliğinin imalat ve hizmet endüstrilerindeki iş performansı üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.	Sonuçlar, orta düzey yöneticilerin çok yönlü becerileri ile iş performansı arasındaki ilişkinin önemsiz olduğunu ancak tamamen sürekli iyileştirme kapasitesi ve örgütsel çevikliğin aracılık ettiğini gösterdi.
Junni vd., (2015).	"The Role of Strategic Agility in Acquisitions"	Bu çalışma stratejik çevikliğin satın alma sürecinin bir bileşeni olarak, kurucu unsurlarını ve satın almalar bağlamında bilgi aktarımı üzerindeki etkilerini araştırarak incelemektedir.	Asimetrik bilginin, daha güçlü bilgi tabanına sahip ortaktan daha zayıf bilgi tabanına sahip ortağa doğru tek yönlü bilgi aktarımına katkıda bulunduğunu bulduk.
Lee vd., (2015).	"How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?"	Bilgi teknolojilerinin çok yönlü becerisinin, operasyonel çok yönlülüğü kolaylaştırarak örgütsel çevikliği artırdığını ve kolaylaştırmanın büyüklüğünün çevresel dinamizm düzeyine bağlı olduğunu öneriyoruz.	Sonuçlar, Bilgi Teknolojilerinin çok yönlü becerisinin, operasyonel çok yönlülüğün aracılı etkileri yoluyla örgütsel çevikliğini artırdığını ve işletmenin çevresinin dinamizminin bu ilişkileri etkilediğini doğrulamaktadır.
Harraf vd., (2015).	"Organizational Agility"	Bu makale örgütsel çeviklik kavramını, kavrama ilişkin mevcut anlayışı, ilgili literatürü ve kavramsal çerçeveyi inceleyerek gözden geçirmektedir.	Çevikliğin temel direkleri: yenilik kültürü, yetkilendirme, hoşgörü, vizyon, değişim yönetimi, örgütsel iletişim, pazar analizi, operasyon yönetimi, yapısal akışkanlık ve öğrenen organizasyonlar.
Nafei, (2016).	"Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance"	Bu çalışmanın amacı, ilaç endüstrisinde örgütsel performansın iyileştirilmesinde örgütsel çevikliğin önemli rolünü vurgulamaktır.	Araştırmada örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Nafei, (2016).	"Organizational Agility: The Key to Organizational Success"	Bu araştırmanın amacı, Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanelerinde örgütsel çeviklik türlerini (algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği) ve bunun çalışanların örgütsel başarısını desteklemedeki rolünü belirlemektir.	Örgütsel çevikliğin çalışanların örgütsel başarısının boyutlarını doğrudan etkilediği konusunda hemfikir olduğunu buldu. Araştırma, örgütlerin çağdaş yoğun rekabeti karşılayabilmek için örgütsel çeviklik uygulaması gerektiğine işaret etti.
Nafei, (2016).	"The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt"	Bu araştırma örgütsel çeviklik türlerini (algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve harekete geçme çevikliği) ve bunun örgütsel performansı teşvik etmedeki rolünü tanımlamaktadır.	Çalışma bulguları örgütsel çeviklik ve örgütsel performansın ilişkili yapılar olduğu görüşünü desteklemektedir.
Navarro vd., (2016).	"Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility"	Bu çalışma, bilgi yönetimi yapıları veya örgütsel çeviklik ve işletme performansları arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırma modeli geliştirmektedir.	Bu modelleme çalışmasının sonuçları, belirli bir dizi ve bilgi yönetimi süreçleri dizisinin etkinliğini desteklemekte ve örgütsel çevikliğin aracılık etkisini de doğrulamaktadır.
Saha vd., (2017).	"Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?"	Bu makale, örgütsel ruhu, yeteneği, esnekliği, çevikliği ve hızlılığı tartışan örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesini vurgulamayı ve açıklamayı amaçlamıştır.	Bu çalışmanın sonucu, örgütsel performansın ve rekabet yeteneklerinin artırılmasında etkisi olan örgütsel çevikliğin ve insan kaynağının etkinliğinin önemini vurgulamaktadır.
Saha vd., (2017).	"Organisational agility and KM strategy: Are they effective tools for achieving sustainable organisational excellence?"	Bu makale, örgütsel çevikliğin, bilgi yönetimi stratejisini ve sürdürülebilir bilgi aktarım yeteneğini geliştirip entegre ederek kuruluşların hayatta kalmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bilgi yönetimi üzerindeki etkisini tartışmaktadır.	Bilgi yönetimi tarzının teknik, insani, kültürel ve yapısal olmak üzere dört bilgi yönetimi kaynağı aracılığıyla daha iyi iş performansına yol açtığı ve bu nedenle kuruluşların rekabet stratejilerini yansıtabilmesi için bilgi yönetimi etrafında bir strateji oluşturmaları gerekir.

Felipe vd., (2017).	"Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility"	İşletmelerin dinamik yetenekler bakışı altında, bu makale iki ilgili araştırma boşluğunun kapsamlı bir analizini sunan bir model önermektedir.	Sonuçlarımız adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde yarattığı olumlu etkiyi vurgulamaktadır.
Hill vd., (2017).	"Managing for variability: A neuroscientific approach for developing strategic agility in organizations"	Yapıya ve prosedürel verimliliğe kurumsal odaklanmanın sabit düşünmeyi teşvik ettiği, "uygulanmış değişken" becerilerin geliştirilmesinin ise düşünme çevikliğini teşvik ettiği gösterilmiştir.	Çevik düşünmenin, örgütsel çevikliğin temeli olan organizasyonel esnekliğin geliştirilmesi için gerekli olduğu gösterilmiştir.
Appelbaum vd., (2017).	"The challenges of organizational agility (part 1)"	Makalenin amacı, gelişmiş kurumsal çevikliğin kolaylaştırdığı sürekli stratejik dönüşüm için bilinçli bir vaka sağlamak üzere ilgili araştırmaların bir incelemesini sunmaktır.	Artan örgütsel çeviklik, beklenmedik çevresel değişikliklere proaktif olarak yanıt verme yeteneğini artırır ve çevik stratejilere bağlılık örgütün her seviyesinde değişiklikleri ifade eder.
Park vd., (2017).	"The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility"	Bu çalışma, iş zekasının ve iletişim teknolojilerinin, firmaların farklı örgütsel ve çevresel bağlamlarda örgütsel algılama çevikliğine, karar verme çevikliğine ve hareket çevikliğine nasıl ulaşabilecekleri konusunda oynadığı rolü incelemektedir.	Bulgularımız, örgütsel çevikliğe giden eş nihai yolları ve kuruluşların örgütsel çevikliğe ulaşmalarında iş zekası ve iletişim teknolojilerinin oynadığı rolü belirleyen orta düzey teorimizin spesifik sınır koşullarını ortaya koyuyor.
Zitkiene ve Deksnys, (2018).	"Organizational Agility Conceptual Model "	Bu makale Organizasyonel çevikliğe yönelik farklı yaklaşımları ve açıları, çeşitli sektörlerle ve kuruluşlara uygulanabilecek daha uyumlu ve kapsayıcı bir kavramsal modelde birleştirmeye çalışır.	Faaliyet gösterdikleri sektör ne olursa olsun, geniş ve küresel bir organizasyon yelpazesinde örgütsel çevikliğin incelenmesinde uyarlanabilecek daha birleşik bir kavram sağlayarak araştırmaya katkıda bulunmaktadır.
Baskarada ve Koronios, (2018).	"The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective"	Bu makale dinamik yeteneklere dayanan üst düzey bir kavramsal çerçeve aracılığıyla örgütsel çeviklik yapısının operasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.	5S Organizasyonel Çeviklik Çerçevesi, organizasyonel çevikliğı destekleyen beş dinamik yetenek (algılama, arama, yakalama, değiştirme ve şekillendirme) önermektedir.
Joiner, (2019).	"Leadership Agility for Organizational Agility"	Bu makale, liderlik çevikliğinin çevik organizasyonlar yaratmada oynadığı merkezi rolü vurguluyor ve liderlik çevikliğini anlamak ve geliştirmek için bir çerçeve sunuyor.	Çalkantılı ortam koşullarına uygun bir örgütsel çeviklik düzeyi geliştirmek için yöneticilerin üç alana vurgu yapması gerekir: stratejik çeviklik, operasyonel çeviklik ve liderlik çevikliğı.
Cheng vd., (2020).	"Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility"	Bu çalışma, iş zekasının uluslararasılaşma hızını artırmak için kurumsal çevikliğı nasıl kullandığını keşfetmek için teorik bir mercek olarak bilgi dönüşümünden yararlanıyor.	İş zekasının uluslararasılaşma hızı üzerinde önemli bir etkisi vardır ve örgütsel çeviklik bu tür nedensel ilişkiye olumlu bir şekilde aracılık eder.
Saha vd., (2020).	"Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency?"	Bu makale örgütsel çevikliğin örgütsel öğrenme stratejisi ve organizasyonların ve işletmelerin teknolojik bozulmanın zorluklarıyla yüzleşmesini sağlayan yenilikçi yetenek geliştirme süreci üzerindeki etkisini tartışmaktadır.	Örgütsel çeviklik ve örgütsel öğrenmeye ilişkin yeni ortaya çıkan perspektiflerin etkilerinin çoğunlukla işletmelerin örgütsel yenilikçilik ve teknolojik gözetim yoluyla hızlı ve esnek bir şekilde tepki vermesini sağlar.
Clauss vd., (2021).	"Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation"	İşletme düzeyindeki stratejik çeviklik ile iş modeli yeniliklerinin benimsenmesi arasındaki ilişkinin çevresel türbülansın derecesine bağlı olduğunu öneriyoruz.	İş modeli yeniliğinin işletmelerin stratejik çevikliğinin üstün işletme performansına katkıda bulunduğu önemli bir aracı mekanizma olarak hizmet ettiğini göstermektedir.
Mrugalska ve Ahmed, (2021).	"Organizational Agility in Industry 4.0: A Systematic Literature Review"	Bu araştırmanın amacı Endüstri 4.0'da çeviklik perspektifinden literatürü incelemektir.	Sonuçlar işletmelerin Endüstri 4.0 teknolojilerini benimseyerek çevikliklerini önemli ölçüde artıracaklarını de gösteriyor
Obydenov, (2021).	"Parametric Strategic Management & Business Agility"	Parametrik Stratejik Yönetimin örgütlerin iş çevikliğini temsil ettiği fikri geliştirildi. Çevik yöntemlerin Acil Strateji kavramına izomorfik olarak uyduğu ve tutarlı bir şekilde bu kavramı takip ettiği	Çevik Yönetim yöntemlerinin iş büyümesinin temelini oluşturduğu «VkusVill» şirketinin ilk örneğinde Parametrik Stratejik Yönetimin işaretlerini tespit ettik.

		düşünülmektedir.	
Rafı vd., (2021).	"Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance"	Bu çalışmanın amacı bilgi yönetimi yeteneklerinin örgütsel çeviklik ve iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır.	Sonuçlar, bilgi yönetimi yeteneklerinin her iki boyutunun da örgütsel çevikliği ve iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koydu.
Arsawan vd., (2022).	"Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation's Roles and Strategic Flexibility"	Bu çalışma, inovasyon ve çeviklik oluşturmada ve stratejik esnekliği düzenleyici bir değişken olarak test etmede sosyal sermaye ile işbirlikçi bilgi yaratma arasındaki ilişkiyi inceledi.	Sonuçlar sosyal sermayenin işbirlikçi bilgi yaratmayı, yenilikçiliği ve kurumsal çevikliği önemli ölçüde etkilediğini gösterdi.
Zahoor vd., (2022).	"Grand challenges and emerging market small and medium enterprises: The role of strategic agility and gender diversity"	Bu makale, gelişmekte olan pazarlarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük zorluklara karşı değer yaratmasını sağlamada stratejik çeviklik ve cinsiyet çeşitliliğinin oynadığı rolü incelemektedir.	Stratejik çeviklik, gelişmekte olan pazarlarda küçük ve orta ölçekli işletmeleri sorumlu işbirlikçi inovasyon yoluyla yönlendirmesine olanak tanır.
Zhang vd., (2022).	"Managerial ties: How much do they matter for organizational agility?"	Sosyal değişim teorisinden yararlanan bu çalışma, siyasi ve ticari bağların örgütsel çeviklik üzerindeki karşılaştırmalı etkilerini ve rekabet yoğunluğunun ve yasal uygulanabilirliğin olası rollerini incelemektedir.	İş bağlarının örgütsel çeviklik üzerinde siyasi bağlardan daha güçlü bir olumlu etkiye sahip olduğunu bulduk. Gelişmekte olan ekonomilerde çevikliği başarmak için siyasi ve ticari bağların stratejik kullanımına yönelik yeni bilgiler sağlıyor.
Agarwal vd., (2022).	"Role of Industry 4.0 in agile manufacturing to achieve sustainable development"	Otomotiv sektöründe Endüstri 4.0'ın dahil edilmesine ve sürdürülebilirliğe esneklik getiren çeviklik göstergelerini değerlendirmeyi amaçlıyoruz.	Çevik stratejiler arasında "esneklik", "teknolojik yetenekler" ve "müşteri odaklı inovasyon" en önemli stratejilerin başında geliyor.
Junior ve Padua, (2022).	"Toward agile Business Process Management: Description of concepts and a proposed definition"	Bu çalışmanın Çevik iş süreci yönetimi için bilimsel bir tanım geliştirmektedir.	Çevik iş süreci yönetimi kavramı detaylandırıldı ve Çevik iş süreci yönetiminin bir tanımı sunuldu.
Syamil vd., (2022).	"The Positive Impact of ERP Usage on Business Process Outcomes and Organizational Agility"	Bu çalışma, Endonezya'daki en büyük telekomünikasyon şirketlerinden birinde kurumsal kaynak planlaması kullanımının iş süreci sonuçları ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini araştırıyor.	Çalışmamızın bulguları, kurumsal kaynak planlaması kullanımının örgütsel çeviklik ve iş süreci sonuçları üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu ortaya koydu.
Idrees vd., (2022).	"Impact of knowledge management capabilities on new product development performance through mediating role of organizational agility and moderating role of business model innovation"	Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetimi yeteneklerinin yeni ürün geliştirme performansındaki rolünü, örgütsel çevikliğin aracılık rolü ile araştırmaktır.	Araştırmanın bulguları, otomobil endüstrileriyle sınırlı olmasına rağmen, bilgi paylaşımı ve bilgi uygulamasının anlamlı ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.
Gómez-Duque vd., (2023).	"Business intelligence and organizational agility: Are rational and intuitive decision-making relevant?"	Bu çalışma, iş zekası ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide rasyonel ve sezgisel karar vermenin aracılık etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır.	İş zekasının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini artırmak için rasyonel süreçlerle desteklenmesi gerekir.
Shajrawi ve Aburub, (2023).	"Impact of ERP usage on service differentiation: role of mediating effect of organizational agility"	Bu çalışma otelcilik sektöründe kurumsal kaynak planlama sistemi kullanımının hizmet farklılaşmasını ne ölçüde etkilediğini ve örgütsel çevikliğin bu ilişkide aracılık etkisini incelemektedir.	Sonuç, Ürdün otellerinde ERP sistemi kullanımının hizmet farklılaşması üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ve bu ilişkiye örgütsel çevikliğin aracılık ettiğini göstermiştir.
Ubiparipovic vd., (2023).	"Digital Business Agility"	Bu makale, son literatürü analiz ederek dijital iş çevikliğinin önemini ve dijital teknolojilerin kapsamlı iş çevikliğinin geliştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu inceliyor.	Araştırma sonuçları ayrıca örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Beretta ve Smith, (2023).	"Embarking on a Business Agility Journey"	Bu makale, büyük bir ürün üreticisinin iki yıllık çevik uygulama yolculuğunun uzunlamasına bir örnek olay incelemesini sunmaktadır. Aynı zamanda organizasyon çapında çevik bir uygulama üstlenen yöneticilere rehberlik edecek bir çerçeve sunmaktadır.	Çalışma, standartlaştırılmış çevik metodolojilerin uygulanmasının nasıl "istenmeyen" sonuçlara yol açabileceğine, ancak bu sonuçların kuruluş için daha sağlam temelli bir dönüşüm geliştirmede büyük değer taşıdığına dair bir örnek sunuyor.
Hyun vd., (2023).	"Organizational agility enabled by big data analytics: information systems capabilities view"	Bu çalışma örgütsel çeviklik hakkındaki bilgiyi bilgi sistemleri yetenekleri görünümünden yapılandırmayı amaçlıyor ve çevikliğin büyük veri analitiği tarafından nasıl etkinleştirildiğini sentezliyor.	Sistematik literatür taraması, büyük veri analizi yetkinliği ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye odaklanarak bilinenleri sentezler ve daha fazla çalışılması gerekenleri tanımlar.
Bouguerra vd., (2023).	"Confronting the grand challenge of environmental sustainability within supply chains: How can organizational strategic agility drive environmental innovation?"	Bu çalışmada, kurumsal stratejik çevikliğin işbirliğine dayalı çevresel inovasyonu nasıl teşvik edebileceğini ve tedarik zincirlerinde çevresel sürdürülebilirliği nasıl geliştirebileceğini incelemek için doğal kaynak temelli görüş ile paydaş kaynak temelli görüşü birleştiriyoruz.	Çalışmamız işletmelerin tedarik zincirlerinde çevresel sürdürülebilirlik becerisine ilişkin büyük zorluğun üstesinden gelmek için stratejik çevikliklerinden nasıl yararlanabileceklerini göstererek, örgütsel stratejik çeviklik ve inovasyon yönetimi hakkındaki literatüre katkıda bulunuyor.
Joos vd., (2023).	"A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility"	Eşleştirme teorisinden yararlanarak ve çeviklik merceğini benimseyerek, yetenek yönetimi ile stratejik çeviklik arasındaki bağlantıyı araştırıyoruz.	Yetenek yönetimine ilişkin beceri eşleştirme perspektifinde bu süreç aracılığıyla örgütler, stratejik çevikliğe olanak tanıyan stratejik duyarlılık ve kaynak akışkanlığı temelinde bir dizi dinamik yetenek oluşturabilirler.
Gogichaty vd., (2023).	"A Systemic Approach to Evaluating the Organizational Agility in Large-Scale Companies"	Bu makale, iddia edilen çevik dönüşümün değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşımı analiz etmek için eylem araştırması sunmaktadır.	Büyük bir örgütte çevik bir süreci değerlendirme modeli, kendi bağlamında faydalı bulunmuştur. Ayrıca büyük örgütlerde çevik yaklaşımı hayata geçirirken tespit ettiğimiz sorunların oldukça yaygın olduğunu düşünüyoruz.
Girod vd., (2023).	"Business Agility: Key Themes and Future Directions"	İş çevikliği ihtiyacı, yani değişen dış koşullara uyum sağlama (ve hatta onları şekillendirme) kapasitesi, artan belirsizlik seviyeleriyle karşı karşıya kalan dünya çapındaki yöneticilerin gündeminin üst sıralarında yer alıyor.	İş çevikliği hakkında bildiklerimiz ve hala bilmediklerimiz gözden geçiriliyor, altı makale tanıtılıyor ve daha fazla araştırma için bir yol öneriliyor. Ulusal kültürel özellikler çevik çalışma yöntemlerinin yaygınlaşmasına yardımcı olabilir veya engel olabilir
Iyamu ve Seymour, (2023).	"Challenges Faced in Transitioning from Traditional Business Analysis to Agile Business Analysis: an Actor-Network Perspective"	Bu makale, geleneksel iş analizinden çevik iş analizine geçiş sırasında karşılaşılan zorlukları tanımlayarak açıklamalar sunmaktadır.	Aktör ağ analizi merceğinden bakıldığında işletmelerin geleneksel iş analizinden çevik iş analizine geçişte karşılaştıkları zorlukları sosyal açıdan tespit etmek ve açıklamak oldukça önemlidir.
Ramadan vd., (2023).	"Toward Digital Transformation and Business Model Innovation"	Bu araştırma makalesi, örgütsel çeviklik ve bilgi aktarımının rollerini göz önünde bulundurarak dijital dönüşüm liderliğinin yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi üzerindeki etkisini incelemektedir.	Sonuçlar, dijital dönüşüm liderliğini benimsemenin örgütsel çevikliği teşvik ettiğini, güçlü bir bilgi aktarım sistemi ile etkili dijital dönüşümü ve iş modeli yeniliğini mümkün kıldığını ortaya koyuyor.

8. SONUÇ

Çeşitli araştırmalar örgütsel çevikliğin artırılmasının işletmelerin başarılı olma şansını artırdığını ortaya koymaktadır. Rialti vd.'nin (2018) çalışması da bu doğrultuda çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Teknolojinin, bu çevikliği sağlamanın önemli bir bileşeni haline geldiği iddia edilmiştir (Alamsjah ve Asrol, 2023:33). Helfat ve Winter (2011), Peterafet vd. (2013), Winter (2003) ile Pavlou ve El Sawy (2011) dinamik yeteneklerin bağlama özgü doğasını vurgulamışlardır. Bu yeteneklerin öncelikle belirli örgütsel bağlamlardaki belirli hedefleri ve faaliyetleri desteklediğini iddia etmişlerdir. Ayrıca Tece vd. (2016) gibi araştırmacılar örgütsel çevikliğin belirli bir tür dinamik yeteneğin tezahürü olduğunu öne sürmüşlerdir. Örgütsel çevikliğin, bir kuruluşun değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama, esneklik gösterme ve rekabet avantajı kazanma

yeteneğini temsil ettiğini savunmaktadırlar. Bu kavram kurumsal çevikliğin dinamik yeteneklerin ayrı bir alt kümesini nasıl oluşturduğunun altını çizerken, dinamik yeteneklerin belirli hedeflere göre uyarlanabileceğini ima etmektedir (Park vd., 2017:650).

Örgütsel çeviklik kavramının yönetim literatüründe yeterince veya tutarlı bir şekilde ele alınmadığını gözlemleyen Singh vd. (2013) yapının daha iyi işlevselleştirilmesine ihtiyaç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak örgütsel çevikliği ele alan çoğu çalışma, destekleyici örgütsel yeteneklerden ziyade çevik örgütlerin özelliklerine odaklanmıştır (Appelbaum vd., 2017). Önceki araştırmalarda tanımlanan çevik örgütlerin özellikleri arasında esneklik, duyarlılık, değişim kültürü, hız, entegrasyon ve düşük karmaşıklık, yüksek kalite ve özelleştirilmiş ürünler ve temel yetkinliklerin harekete geçirilmesi yer almaktadır (Sherehiy vd., 2007). Buna göre bilimsel literatürde kurumsal çevikliği destekleyen temel dinamik yeteneklerin neler olduğu konusunda evrensel bir fikir birliği yoktur (Baskarada ve Koronios, 2018:332).

Literatürdeki tanımlardaki ortak nokta işletmelerin çevikliğinin, işletmenin amacına ulaşması için esneklik ve dayanıklılık sağlayan bir dizi organizasyonel yetenek, davranış ve çalışma şekli olduğudur. Bunun için de işletmeler için sürekli öğrenen ve uyum sağlayan bir organizasyon yapısına sahip olmak önem arz eder. Birçok işletme için "*çeviklik*", işletmelerinin zaten ulaştığına inandıkları durumu tanımlayan belirsiz bir terimdir ve bu yüzden üzerinde gerçek manada durulmaz.

Arsawan vd.'nin (2022:10) çalışmaları örgütsel çevikliğin önemli ölçüde inovasyondan ve sonrasında sosyal sermayeden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır. Çevikliği teşvik etmek için kuruluşların fikirleri toplamak ve bilgiye dönüştürmek için koordineli bir ağ kurması, öğrenme ve risk alma kültürünü geliştirmesi, yeni fikirlere açık kalması ve sonuçta çevikliğe olanak sağlayan bir ortam yaratması gerektirmektedir (Khan vd., 2020). Bu, çeşitli kaynaklardan bilgi toplamayı, iç ve dış paydaşlar arasında bilgi akışını kolaylaştırmayı, sürekli öğrenmeyi vurgulamayı, hesaplanmış risk alma istekliliğini teşvik etmeyi ve yenilikçi fikirlerin değerlendirildiği ve hızla değerlendirildiği bir kültürü teşvik etmeyi içerir. Böyle bir yaklaşım, kuruluşların değişen koşullara uyum sağlamasına, inovasyon yeteneklerini geliştirmesine ve dinamik ve belirsiz iş ortamlarında başarılı olmasına yardımcı olmaktadır.

Gelişmekte olan piyasalarda işletmeler kaynaklar açısından kısıtlı olsa da değişen çevresel koşulları proaktif olarak algılayarak, uyarlayarak ve bunlara hızla tepki vererek stratejik çeviklik geliştirebilirler (Khan, 2020). Literatürde stratejik çeviklik taklit edilmesi zor dinamik bir yetenek ve dolayısıyla küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olarak yorumlanabilmektedir (Zahoor vd., 2023:4-5). Chan vd. (2019) küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel çevikliğin son derece kritik öneme sahip olduğunu iddia etmişlerdir.

Örgütsel çeviklik, işletmelerin dinamik ve rekabetçi ortamlara uyum sağlamasını sağlamada önemli bir örgütsel özellik haline gelmiştir. Değişen pazar koşullarına, teknolojik gelişmelere ve gelişen tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği, bir işletmenin başarısı için çok önemlidir. Esnekliği, yenilikçiliği, hızlı karar almayı, uyarlanabilirliği ve iş birliğini vurgulayan örgütsel çeviklik, işletmelerin rekabetçi kalmasını sağlayarak, sürekli gelişen bir ortamın taleplerini karşılamak için hızla uyum sağlamalarını, yenilik yapmalarını ve iş birliği yapmalarını sağlar.

Literatürde organizasyon, teknoloji ve inovasyon gibi bazı değişkenlerin çevik araçlar ve sağlayıcılar olduğu ve örgütsel çevikliğin örgütsel yetenek olarak görüldüğü belirtilmektedir. Dolayısıyla dinamik yetenek perspektifinden bakıldığında çeviklik, Fourné vd. (2014) ile Weber ve Tarba (2014) gibi araştırmacılar tarafından dinamik ortamlarda işletmenin temel yeteneği olduğu iddia edilmiştir (Junni vd., 2015:599). Pham ve Thomas (2011) ile Ivory ve Brooks (2018) tarafından yapılan birçok araştırmada örgütsel çevikliğin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya konulmuştur (Felipe vd., 2017:2).

Farklı disiplinlerden araştırmacılar ve uygulayıcılar örgütsel çeviklik konusuna farklı açılardan yaklaşmaktadır. Genel olarak çevikliğin ne olduğu ve çevikliği hangi faktörlerin oluşturduğu bilim adamları arasında hala farklılık gösteren noktalardır. Kişinin bakış açısına ve disiplinine bağlı olarak çeviklik, esneklik, hızlı tepki verme ve uyum sağlama gibi terimler aynı şekilde ele alınmaz (Holsapple ve Li, 2008:2-3).

Araştırmacılar örgütsel çevikliği anlamak ve geliştirmek için farklı perspektiflerden yararlanmaktadır. Bazıları bu çevikliği teknolojik ve niceliksel yönler üzerinden değerlendirirken diğerleri ise kültürel ve süreçsel unsurlara odaklanmayı tercih etmektedir. Farklı araştırmacılar örgütsel çevikliği değerlendirmek ve geliştirmek için farklı unsurlara odaklanabilir. Aslında en etkili yaklaşım, bu farklı perspektifleri birleştirerek örgütsel çevikliği bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktır (Crocitto ve Youssef, 2003:388). Literatür taraması sonuçları uzmanlık alanları boyunca bu farklılığı yansıtmaktadır.

Prahalad "*organizasyonlar çevik olamaz, ancak yöneticiler çevik olabilir*" demiştir (Bertin, 2002). Bu yöneticilerin ve bireylerin çevik olması durumunda örgütlerin çevik olabileceği anlamına gelir (Butler ve Gray, 2006). Çünkü bireysel dikkatli çevikliğin toplamı, kurumsal çevikliğin bir parçası haline gelir (Seo ve Paz, 2008:139). Bu araştırma sonuçları, işletmelerin çevikliğinin aslında yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde başladığını vurguluyor. Yani bireylerin ve yöneticilerin çeviklik yetenekleri, örgütün genel çevikliğini şekillendirir. İşletmelerin çevik hale gelmesi için çalışanların ve yöneticilerin çeviklik becerilerine sahip olmaları ve bu becerileri kullanmaları gerekmektedir. Bireysel dikkatli çeviklik, işletmenin içinde toplandığında, işletmenin genel çevikliğini artırabilir. Bu nedenle, örgütsel çevikliği artırmak isteyen örgütler, çalışanların ve yöneticilerin çevikliğini teşvik etmek, eğitmek ve geliştirmek için çaba göstermelidirler.

Örgütsel çeviklik stratejik düşünme, yenilikçi bir zihniyet, değişimden yararlanma ve uyarlanabilir ve proaktif olma konusunda amansız bir ihtiyaç gerektiren temel bir yetkinlik, rekabet avantajı ve farklılaştırıcı olarak kabul edilir. Bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından çeviklik seçimden ziyade hayatta kalmak için bir iş zorunluluğu olarak görülmüştür (Harraf vd., 2015:675).

Literatürde örgütlerin veya işletmelerin değişimle başa çıkabilmek için belirli bir düzeyde esnekliğe ve çevikliğe sahip olması gerektiği savunulmaktadır. Dolayısıyla mevcut araştırmamızda çevikliğin mevcut dinamik yeteneğin örgütlerin bu tür değişiklikleri benimsemesine ve bunlarla başa çıkmasına nasıl yardımcı olduğuna dair tartışmalar ortaya konulmuştur.

Örgütsel çeviklik çok boyutlu ve karmaşık bir konu olup, birçok araştırmacı, yazar ve uzman tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Bu karmaşıklık ve çok boyutluluk, örgütlerin değişen iş çevrelerine uyum sağlama yetenekleri üzerine yapılan araştırmaların ve tartışmaların çeşitlenmesine yol açmıştır. Literatür taraması sonucu örgütsel çevikliği destekleyen ve geliştiren önemli bileşenleri olarak: yenilik kültürü, yetkilendirme, belirsizliklerle hızlı başa çıkma ve uyum becerisi, vizyon, değişim yönetimi, kurumsal iletişim, operasyon yönetimi ve öğrenen organizasyonlar olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel çeviklik üzerine hakemli makaleler gelişen bir alanı (Nold ve Michel, 2016; Vecchiato, 2015) ve özellikle örgütsel çeviklik ile değer yaratmayı birleştiren literatürü temsil etmektedir (Anand vd., 2016). Bu bulgu, mevcut editörlerin ve yazarların, yöneticilerin, danışmanların ve akademisyenlerin ifade ettiği ihtiyaçlara ilişkin ampirik gözlemlerini güçlü bir şekilde teşvik etti ve bu alandaki literatürün gelişmesine katkıda bulundu (Rademakers vd., 2019:106). Ayrıca literatür taraması sonucu elde edilen bu bulguların, yöneticilerin, danışmanların ve akademisyenlerin gözlemlerine dayanarak işletmelerin daha çevik hale gelmenin ve değer yaratmanın önemini anlamalarına yardımcı olduğunu ve değişen koşullara uyum sağlamanın gerekliliğini vurguladığı belirtilmiştir. Aynı zamanda, işletmelerin sürekliliklerini tehlikeye atan dijitalleşme gibi hızla değişen faktörlere maruz kaldıkları ve bu durumun işletmelerin stratejik çevikliklerini artırma ihtiyacını daha da önemli kıldığı tespit edilmiştir. Bu tür çalışmalar, iş dünyasındaki değişen dinamiklere hızlı bir şekilde uyum sağlama becerisini ve örgütsel çevikliğin işletmeler için neden önemli olduğunu anlamak adına önemli bir kaynak olabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. İlk olarak çalışma veri tabanları içerisinde seçilen anahtar kelimeleri ve kriterleri karşılayan makale havuzuyla sınırlıdır. Akademisyenler sektör raporlarından, kitaplardan ve dergilerden daha fazla bilgi edinebilir. Bu nedenle önerilen çerçeveyi zenginleştirmek için akademik dergilerin ötesinde çeviklik çalışmalarını keşfetmeye yönelik gelecekteki çalışmalar önerilmektedir. Gelecekteki çalışmalar, çeviklik araştırmalarını daha gelişmiş stratejik çeviklik ve örgütsel ağlar bağlamalarını da birleştiren daha ampirik çalışmaları içermelidir. Literatüründen taraması sonucu elde edilen bulgular, bir işletmenin stratejisi, yapısı, yetenekleri, çalışanları ve liderliği ve iç ve dış çerçevesinin çeşitli unsurlarının örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan etkiye sahip olabileceğini gösterdi. Literatürdeki çeviklik ile işletme performansı arasındaki bağlantı konusundaki tartışmalar da gösterilmiştir. Günümüzün dinamik iş ortamında örgütsel çevikliğin önemi vurgulanmaktadır.

Teknolojik gelişmeler işletmelerin hem çevikliğini artırabilir hem de krizlerden toparlanmalarına yardımcı olmak için dayanıklılıklarını da artırabilir. Bu nedenle örgütsel çevikliği hem stratejik çeviklik hem de uyum ve sürdürülebilirlik perspektiflerinden ele alacak gelecekteki araştırmalara ihtiyaç vardır. Gelecekteki çalışmalara hızlı değişim ve uyum yeteneği, yenilikçilik ve örgütsel dönüşüm gibi çeviklikle oldukça alakalı diğer anahtar terimler de dâhil edilebilir. Bu potansiyel olarak stratejik çeviklik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilere dair daha fazla bilgi sağlayabilir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazarlar tarafından dergiye “Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the authors on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

KAYNAKÇA

- ABURUB, Faisal (2015), “Impact of ERP Systems Usage on Organizational Agility: An Empirical Investigation in the Banking Sector”, **Information Technology and People**, S.28(3), ss.570-588.
- AGARWAL, Vernika, HAMEED, Abdul Zubar, MALHOTRA, Snigdha, MATHIYAZHAGAN, Kaliyan, ALATHUR, Sreejith ve APPOLLONI, Andrea (2022), “Role of Industry 4.0 in Agile Manufacturing to Achieve Sustainable Development”, **Business Strategy and the Environment**, S.32(6), ss.3671–3688.
- AHAMMAD, Mohammad Faisal, MUNJAL, Surender, CLEGG, Jeremy ve SHOHAM, Ofra Bazel (2021), “Strategic Agility, Environmental Uncertainties and International Performance: The Perspective of Indian Firms”, **Journal of World Business**, S.56(4), ss.(101218).
- AHLBACK, Karin, FAHRBACH, Clemens, MURARKA, Monica, SALO, Olli (2017), “How to Create an Agile Organization”, **McKinsey & Company**, 2 October 2017, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- ALAMSJAH, Firdaus ve ASROL, Muhammad (2023), “The Impacts of Middle Managers’ Ambidexterity, Continuous Improvement, and Organizational Agility on Business Performance: A Knowledge-Based View”, **Journal of Industrial Engineering and Management**, S.16(1), ss.27-53.
- ALHADID, Anas Y. (2016), “The Effect of Organizational Agility on Organizational Performance”, **International Review of Management Business Research**, S.5(1), ss.273.
- ALZOUBI, Abed Elkareem, AL-OTOUM, Firas Jamil ve ALBATAINH, Abdel Karim (2011), “Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development”, **International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences**, S.9(3), ss.503-515.
- AMBROSINI, Veronique ve BOWMAN, Cliff (2009), “What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management”, **International Journal of Management Reviews**, S.11(1), ss.29–49.
- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (2006), **Agility and Resilience in the Face of Continuous Change: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities**, American Management Association Publisher, New York (US).
- AMOS, Jeffrey (1998), **Transformation to Agility: Manufacturing in the Marketplace of Unanticipated Change**, Garland Publisher, New York (US).
- ANAND, Abhijith, SHARMA, Rajeev ve COLTMAN, Tim (2016), “Realizing Value from Business Analytics Platforms: The Effects of Managerial Search and Agility of Resource Allocation Processes”, **37th International Conference on Information Systems**, 11-14 Aralık 2016 – Dublin (Ireland), ss.1–12.

- ANANTHRAM, Subramaniam ve NANKERVIS, Alan (2013), “*Strategic Agility and the Role of HR as a Strategic Business Partner: An Indian Perspective*”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, S.51(4), ss.454-470.
- ANDRADE, Cristiana, GONCALO, Claudio R. ve SANTOS, Andre M. (2022), “*Digital Transformation with Agility: The Emerging Dynamic Capability of Complementary Services*”, **Revista de Administração Mackenzie** (E-Document), S.23(6), <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd220063.en> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- APPELBAUM, Steven H., CALLA, Rafael, DESAUTELS, Dany ve HASAN, Lisa (2017), “*The Challenges of Organizational Agility (Part 1)*”, **Industrial and Commercial Training**, S.49(1), ss.6-14.
- ARSAWAN, Wayan Edi, HARIYNATI, Ni Kadek Dessy, ATMAJA, Made Ari Dwi Suta, SUHARTANTO, Dwi ve KOVAL, Viktor (2022), “*Developing Organizational Agility in SMEs: An Investigation of Innovation’s Roles and Strategic Flexibility*”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, S.8(149), ss.1-17.
- AUDRETSCH, B. David ve BELITSKI, Maksim (2023), “*The Limits to Open Innovation and its Impact on Innovation Performance*”, **Technovation**, S.119, ss.1-13(102519).
- AZIZ, Abd K. ve ZAILANI, Suhaiza (2011), “*A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility*”, **International Conference on Computer Communication and Management**, S.5, ss.456-460.
- BASKARADA, Sasa ve KORONIOS, Andy (2018), “*The 5S Organizational Agility Framework: A Dynamic Capabilities Perspective*”, **International Journal of Organizational Analysis**, S.26(2), ss.331–342.
- BAZIGOS, Michael, De SMET, Aaron ve GAGNON, Chris (2015), “*Why Agility Pays*”, **McKinsey Quarterly**, S.4, ss.28-35.
- BENKHIDER, Naima ve KHERBACHI, Sonia (2020), “*I am Modelling Agile Organization Under Scrum Approach and Coordination*”, **Proceedings of the 22nd International DSM Conference (DSM, 2020)**, 13th-15th October 2020 – Massachusetts, Cambridge Press, Cambridge.
- BERETTA, Michela ve SMITH, Pernille (2023), “*Embarking on a Business Agility Journey: Balancing Autonomy Versus Control*”, **California Management Review**, S.65(4), ss.93–115.
- BESSANT, John, KNOWLES, David, FRANCIS, David Louis ve BRIFFA, Greg (2001), “*Developing the Agile Enterprise*”, **Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy** (Ed. Angappa Gunasekaran), Elsevier Science Publisher, Oxford, ss.113-130.
- BOOJIHAWON, Dev Kumar, AUGUSTO, Richeri, YIPENG, Liu ve DANIEL, Chicksand (2021), “*Agile Route-to-Market Distribution Strategies in Emerging Markets: The Case of Paraguay*”, **Journal of International Management**, S.27(1), ss.1-41.
- BOSE, Lipika ve THAKUR, Sanjeev (2013), “*Introducing Agile into a Non Agile Project: Analysis of Agile Methodology with its Issues and Challenges*”, **International Journal of Advanced Research in Computer Science**, S.4(1), ss.305-311.
- BOUGUERRA, Abderaouf, HUGHES, Mathew, RODGERS, Peter, STOKES, Peter ve TATOGLU, Ekrem (2023), “*Confronting the Grand Challenge of Environmental Sustainability within Supply Chains: How Can Organizational Strategic Agility Drive Environmental Innovation?*”, **Journal of Product Innovation Management**, S.41, ss.323-346.
- BRUELLER, Nir, DRORI, Israel ve CARMELI, Abraham (2014), “*How do Different Types of Mergers and Acquisitions Facilitate Strategic Agility*”, **California Management Review**, S.56(3), ss.39–57.
- BURNSON, Patrick (2015), “*Procurement Organizations Focus on Supporting Enterprise Agility by Becoming More of a Trusted Advisor: But Capability Gaps in Key Areas May Cause Challenges*”, **Supply Chain Management Review** (E-Makale), 23 March 2014, http://www.scmr.com/article/procurement_organizations_focus_on_becoming_more_of_a_trusted_advisor (Erişim Tarihi: 03.08.2023).

- CARDOZA, Christina (2015), “*Don’t do Agile, Be Agile*”, **SD Times** (E_Makale), <https://sdtimes.com/agile/dont-do-agile-be-agile/> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel, SOTO-ACOSTA, Pedro ve WENSLEY, Anthony K. P. (2016), “*Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility*”, **Journal of Business Research**, S.69, ss.1544–1549.
- CHAN, Calvin M. L., TEOH, Say Yen, YEOW, Adrian ve PAN, Gary (2019), “*Agility in Responding to Disruptive Digital Innovation: Case Study of an SME*”, **Information Systems Journal**, S.29, ss.436–455.
- CHENG, Cong, ZHONG, Huihui ve CAO, Liebing (2020), “*Facilitating Speed of Internationalization: The Roles of Business Intelligence and Organizational Agility*”, **Journal of Business Research**, S.110, ss.95-103.
- CHRISTOFI, Michael, PEREIRA, Vijay, VRONTIS, Demetris, TARBA, Shlomo ve THRASSOU, Alkis (2021), “*Agility and Flexibility in International Business Research: A Comprehensive Review and Future Research Directions*”, **Journal of World Business**, S.56(3), ss.(101194).
- CHUNG, Ting-Ting, LIANG, Ting-Peng, PENG, Chih-Hung, CHEN, Deng-Neng ve SHARMA, Pratyush (2019), “*Knowledge Creation and Organizational Performance: Moderating and Mediating Processes from an Organizational Agility Perspective*”, **AIS Transactions on Human-Computer Interaction**, S.11, ss.79-106.
- CLAUSS, Thomas, ABEBE, Michael, TANGPONG, Chanchai ve HOCK, Marianne (2021), “*Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical Investigation*”, **IEEE Transactions on Engineering Management**, S.68(3), ss.767-784.
- CROCITTO, Madeline ve YOUSSEF, Mohamed (2003), “*The Human Side of Organizational Agility*”, **Industrial Management & Data Systems**, S.103(6), ss.388-397.
- D’AVENI, Richard A., DAGNINO, Giovanni B. ve SMITH, Ken G. (2010), “*The Age of Temporary Advantage*”, **Strategic Management Journal**, S.31(13), ss.1371-1385.
- DEAKIN, Jonathan, LABERGE, Laura ve O’BEIRNE, Barbara (2019), **Five Moves to Make During a Digital Transformation**, McKinsey & Company Publisher, 24 April 2019, <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- DENNING, Stephen (2018), “*The Role of the C-Suite in Agile Transformation: The Case of Amazon*”, **Strategy & Leadership**, S.46(6), ss.14-21.
- DOZ, Yves L. (2020), “*Fostering Strategic Agility: How Individual Executives and Human Resource Practices Contribute*”, **Human Resource Management Review**, S.30, ss.(100693).
- DOZ, Yves L. ve KOSONEN, Mikko (2007), **Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game**, FT Press, Upper Saddle River – New Jersey (US).
- DOZ, Yves L. ve KOSONEN, Mikko (2008), “*The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience*”, **California Management Review**, S.50(3), ss.95–118.
- DOZ, Yves L. ve KOSONEN, Mikko (2010), “*Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal*”, **Long Range Planning**, S.43(2–3), ss.370–82.
- DOVE, Rick (2001), **Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise**, John Wiley Press, New York (US).
- DUPONT, Laurent (2019), “*Agile Innovation: Creating Value in Uncertain Environments*”, **Journal of Innovation Economics & Management**, S.1(28), ss.1-5.
- EISENHARDT, Kathleen M. ve MARTIN, Jeffrey A. (2000), “*Dynamic Capabilities: What Are They?*”, **Strategic Management Journal**, S.21, ss.1105–1121.
- FARNDALE, Elaine, THITE, Mohan, BUDHWAR, Pawan ve KWON, Bora (2021), “*Deglobalization and Talent Sourcing: Cross-National Evidence from High-Tech Firms*”, **Human Resource Management**, S.60, ss.259–272.

- FELIPE, Carmen M., ROLDAN, Jose L. ve RODRIGUEZ, Al Leal (2017), “*Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility*”, **Sustainability**, S.9, ss.1-23.
- FOSTER, Richard ve KAPLAN, Sarah (2001), **Creative Destruction: Why Companies That are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them**, Currency Publisher, New York (US).
- FOURNE, Sebastian P. L., JANSEN, Justin J. P. ve MOM, Tom J. M. (2014), “*Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities Across Emerging and Established Markets*”, **California Management Review**, S.56, ss.13–38.
- GILL, Asif Qumer, HENDERSON-SELLERS, Brian ve NIAZI, Mahmood (2018), “*Scaling for Agility: A Reference Model for Hybrid Traditional-Agile Software Development Methodologies*”, **Information Systems Frontiers**, S.20(2), ss.315-341.
- GIROD, Stephane J. G., BIRKINSHAW, Julian ve PRANGE, Christiane (2023), “*Business Agility: Key Themes and Future Directions*”, **California Management Review**, S.65(4), ss.5–21.
- GOGICHATY, Merab, IVANOV, Vladimir, KRUGLOV, Artem, PEDRYCZ, Witold, SAMATOVA, Aliya, SUCCI, Giancarlo ve VALEEY, Raphael (2023), “*A Systemic Approach to Evaluating the Organizational Agility in Large-Scale Companies*”, **IEEE Access**, S.11, ss.3307-3323.
- GOLDMAN, Steven L., NAGEL, Roger N. ve PREISS, Kenneth (1995), **Agile Competitors and Virtual Organizations Strategies for Enriching the Customer**, Van Nostrand Reinhold Publisher, New York.
- GOSLING, Jonathan, PURVIS, Laura ve NAIM, Mohamed M. (2010), “*Supply Chain Flexibility as a Determinant of Supplier Selection*”, **International Journal of Production Economics**, S.128(1), ss.11–21.
- GUNASEKARAN, Angaappa, YUSUF, Yahaya Y., ADELEYE, Ezekiel Oluwadeere, PAPADOPOULOS, Thanos, KOVVURI, Dharma ve GEYI, Dan’Asabe G. (2019), “*Agile Manufacturing: An Evolutionary Review of Practices*”, **International Journal of Production Research**, S.57(15–16), ss.5154–5174.
- GURKOV, Igor, GOLDBERG, Arcady ve SAIDOV, Zokirzhon (2017), “*Strategic Agility and Persistence: HEM's Entry into the Russian Market of Expendable Materials for Clinical Laboratories*”, **Global Business and Organizational Excellence**, S.36(5), ss.12–9.
- HAKOVIRTA, Marko ve DENUWARA, Navodya (2020), “*How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability*”, **Sustainability**, S.12, ss.(3727).
- HAMEL, Gary (2000), **Leading the Revolution**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- HAMEL, Gary (2003), **The Quest for Resilience**, Harvard Business Review, S.2003(September), ss.52–63.
- HANDSCOMB, Christopher, MAHADEVAN, Deepak, NAIDOO, Euvin, SRINIVASAN, Suraj, SCHOR, Lars ve SIEBERER, Marcus (2020), “*An Operating Model for the Next Normal: Lessons from Agile Organizations in the Crisis*”, **McKinsey Quarterly Magazine**, S.25, ss.1-7.
- HARRAF, Abe, WANASIKA, Isaac, TATE, Kaylynn ve TALBOTT, Kaitlyn (2015), “*Organizational Agility*”, **The Journal of Applied Business Research**, S.31(2), ss.675-686.
- HARSCH, Katharina ve FESTING, Marion (2020), “*Dynamic Talent Management Capabilities and Organizational Agility: A Qualitative Exploration*”, **Human Resource Management**, S.59, ss.43–61.
- HATCH, Nan (2016), “*10 Critical Culture Change Elements in Agile Transformation*”, **Insight** (E-Makale), (tarihsiz), https://www.insight.com/en_US/learn/content/blog/10-critical-culturechange-elements-in-agile-transformation.html (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- HEILIGTAG, Sven, LUCZAK, Dominik ve WINDHAGEN, Eckart (2015), “*Agility Lessons from Utilities*”, **McKinsey Quarterly**, S.2015(December), ss.36-43.
- HELFAT, Constance E. ve WINTER, Sidney G. (2011), “*Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World*”, **Strategic Management Journal**, S.32(11), ss.1243-1250.
- HESS, Thomas, BENLIAN, Alexander, MATT, Christian ve WIESBÖCK, Florian (2016), “*Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*”, **MIS Quarterly Executive**, S.15(2), ss.17–33.

- HILL, Mark E., CROMARTIE, Jane ve MCGINNIS, John (2017), “*Managing for Variability: A Neuroscientific Approach for Developing Strategic Agility in Organizations*”, **Creat Innovative Managing**, S.26, ss.221–232.
- HOLOTIUK, Friedrich, BEIMBORN, Daniel ve JENTSCH, Christian (2018), “*The Determinants and Role of Agility in Digital Organizations*”, **Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS2018)**, 23-28 Haziran 2018 – Portsmouth (UK), ECIS Press, Portsmouth (UK), ss.(182).
- HOLSAPPLE, Clyde W. ve LI, Xun (2018), “*Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective*”, **13th International Command and Control Research and Technology Symposia (ICCRTS)**, 17-19 June 2018 - Bellevue, ICCRTS Press, Bellevue, ss.1-24.
- HUUMONEN, Juha (2011), “*Conceptualizing Agility of Enterprises*”, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, S.21(2), ss.132–146.
- HYUN, Youyung, PARK, Jaehyun, KAMIOKA, Taro ve CHANG, Younghoon (2023), “*Organizational Agility Enabled by Big Data Analytics: Information Systems Capabilities View*”, **Journal of Enterprise Information Management**, S.36(4), ss.1032-1055.
- IVORY, Sarah Birrell ve BROOKS, Simon Bentley (2018), “*Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility*”, **Journal of Business Ethics**, S.148, ss.347-361.
- IYAMU, Augustine ve SEYMOUR, Lisa F. (2023), “*Challenges Faced in Transitioning from Traditional Business Analysis to Agile Business Analysis: An Actor-Network Perspective*”, **Proceedings of the 16th IADIS International Conference Information Systems**, 11-13 March 2023 – Lisbon (Portugal), IADIS Press, Lisbon (Portugal), ss.73-82.
- JOINER, Bill (2017), “*Bringing ‘Leadership Agility’ to Agile*”, **Cutter Business Technology Journal**, S.30(8), ss.3-8.
- JOINER, Bill (2019), “*Leadership Agility for Organizational Agility*”, **Journal of Creating Value**, S.5(2), ss.139–149.
- JOOSS, Stefan, COLLINGS, David G., McMACKIN, John ve DICKMANN, Michael (2023), “*A Skills-Matching Perspective on Talent Management: Developing Strategic Agility*”, **Human Resource Management**, S.63(1), ss.141-157.
- JUNNI, Paulina, SARALA, Riikka M., TARBA, Slomo Y. ve WEBER, Yaakov (2015), “*The Role of Strategic Agility in Acquisitions*”, **British Journal of Management**, S.26(4), ss.596–616.
- KARIMI, Jahangir ve WALTER, Zhiping (2021), “*The Role of Entrepreneurial Agility in Digital Entrepreneurship and Creating Value in Response to Digital Disruption in the Newspaper Industry*”, **Sustainability**, S.13(5), ss.(2741).
- KHAN, Samar Hayat, MAJID, Abdul ve YASIR, Muhammad (2020), “*Strategic Renewal of SMEs: The Impact of Social Capital, Strategic Agility and Absorptive Capacity*”, **Management Decision**, S.59, ss.1877–1894.
- KOÇYİĞİT, Yeşim ve AKKAYA, Bülent (2020), “*The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs*”, **Business Management Strategy**, S.11(1), ss.110-123.
- KUMKALE, İlknur (2016), “*Organization's Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility*”, **Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences**, S.2(3), ss.118–24.
- LANGLEY, Mark (2017), **Achieving Greater Agility: The People and Process Drivers That Accelerate Results**, Project Management Institute Press, Newtown Square.
- LEE, One Ki, SAMBAMURTHY, Vallabh, LIM, Kai H. ve WEI, Kwok K. (2015), “*How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?*”, **Information Systems Research**, S.26(2), ss.398-417.
- LEIH, Sunyoung, LINDEN, Greg ve TEECH, David J. (2015), “*Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective*”, **Business Model Innovation: The Organizational Dimension** (Ed. Nicolai Juul Foss, Tina Saebi), Oxford University Press, New York (US), ss.24-42.

- LIKER, Jeffrey K. ve MORGAN, James M. (2006), “*The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development*”, **Academy of Management Perspectives**, S.20, ss.5–20.
- LIU, Hsian Ming ve YANG, Hsin Feng (2020), “*Network Resource Meets Organizational Agility: Creating an Idiosyncratic Competitive Advantage for SMEs*”, **Management Decision**, S.58(1), ss.58-75.
- LU, Ying ve RAMAMURTHY, K. Ram (2011), “*Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination*”, **MIS Quarterly**, S.35(4), ss.931-954.
- LUNGU, Miruna Florina (2020), “*The Influence of Strategic Agility on Firm Performance*”, **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, S.14(1), ss.102–110.
- MALTAVERNE, Bertrand (2016), “*Beginners Guide to Agile Procurement*”, **Pool4Tool Kurumsal Web Sayfası** (E-Blog), <https://blog.pool4tool.com/procurementworld/beginners-guide-to-agile-procurement> (Erişim Tarihi: 25.05.2023).
- MARCWINSKI, Chet ve SHOOK, John (2007), **Lean Lexicon**, Institute Lean France Press, Saint Etienne, 3.1 Edition..
- MATTHIAE, Marc ve RICHTER, Janek (2018), “*Industry 4.0-Induced Change Factors and the Role of Organizational Agility*”, **Global Business and Organizational Excellence**, S.36, ss.46-56.
- McCANN, Joseph, SELSKY, John ve LEE, James (2009), **Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments**, Ymcdn (E-Makale), (tarihsiz), <http://c.ymcdn.com/sites/www.hrps.org/resource/resmgr> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- MISCHE, Michalen A. (2000), **Operational Excellence & Organizational Agility**, University of Southern California Publisher, California (US).
- MORAWIEC, Patryk ve SOLTYSIK-PIORUNKIEWICZ, Anna (2021), “*Knowledge Management Significance in Agile Organization in Lights of COVID-19 Pandemic Changes*”, **European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems**, 8-9 Aralık 2021 – Springer Publisher, Cham, C.437, ss.705-722.
- MRUGALSKA, Beata ve AHMED, Junaid (2021), “*Organizational Agility in Industry 4.0: A Systematic Literature Review*”, **Sustainability**, S.13(15), ss.1-23.
- MURAWSKI, Matthias, BUHLER, Julian, MARTENSEN, Malte, RADEMACHER, Christina ve BICK, Markus (2018), **How Digital Business Strategy Affects Profitability: Opening the “Black Box” of Performance**, Amcis Press, Utah (US).
- NAFCHI, Mina Ziaei ve GANDOMANI, Taghi Javdani (2016), “*Agile Assessment Methods and Approaches*”, **Advances in Systems Analysis, Software Engineering, and High Performance Computing**, IGI Global Publisher, Hershey (US), ss.165–174.
- NAFEI, Wageeh A. (2016), “*Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance*”, **International Business Research**, S.9(3), ss.97-111.
- NAJRANI, Majed (2016), “*The Endless Opportunity of Organizational Agility*”, **Strategic Direction**, S.32(3), ss.37-38.
- NIJSSEN, Marc ve PAAUWE, Jaap (2012), “*HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Activity*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.23(16), ss.3315–3335.
- NOLD, Herbert ve MICHEL, Lukas (2016), “*The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility*”, **Leadership and Organization Development Journal**, S.37(3), ss.341-356.
- OBYDENOV, Alexander (2021), “*Parametric Strategic Management & Business Agility*”, **10th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)**, 26-28 Mart 2021 – Cambridge, IEEE Publisher, Cambridge (UK), ss.67-72.
- OOSTHUIZEN, Marius ve SCHEEPERS, Caren (2018), “*Strategic Foresight for Organizational Agility at Nedbank Area Collaboration*”, **Emerald Emerging Markets Case Studies**, S.8(1), ss.1-43.

- OVERBY, Eric, BHARADWAJ, Anandhi ve SAMBAMURTHY, Vallabh (2006), “*Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology*”, **European Journal of Information Systems**, S.15(June 2005), ss.120–131.
- PAASIVAARA, Maria ve LASSENIUS, Casper (2019), “*Empower Your Agile Organisation: Community-Based Decision Making in Large-Scale Agile Development at Ericsson*”, **IEEE Software**, S.36(2), ss.64-69.
- PARK, Young-Ki, SAWY, Omar A. ve FISS, Peer (2017), “*The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach*”, **Journal of the Association for Information Systems**, S.18(9), ss.648-686.
- PAVLOU, Paul A. ve EL SAWY, Omar A. (2011), “*Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities*”, **Decision Sciences**, S.42(1), ss.239-273.
- PEREIRA, Vijay, BUDHWAR, Pawan, TEMOURI, Yama, MALIK, Ashish ve TARBA, Shlomo (2021), “*Investigating Investments in Agility Strategies in Overcoming the Global Financial Crisis-The Case of Indian IT/BPO Offshoring Firms*”, **Journal of International Management**, S.27(1), ss.(100738).
- PETERAF, Margaret, STEFANO, Giada Di ve VERONA, Gianmario (2013), “*The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together*”, **Strategic Management Journal**, S.34(12), ss.1389-1410.
- PHAM, Duc T. ve THOMAS, Andrew J. (2011), “*Fit Manufacturing: A Framework for Sustainability*”, **Journal Manufacture Technology Management**, S.23(1), ss.103–123.
- PMBOK GUIDE (2021), **The Standart for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge**, Project Management Institute, Pennsylvania (US), 7th Edition.
- RADEMAKERS, Martjin, SCHEEPSTRA, Sabine ve STOKES, Peter (2019), “*Organizational Agility and Value Creation*”, **Journal of Creating Value**, S.5(2), ss.106-110.
- RAFI, Nosheen, AHMED, Alia, SHAFIQUE, Imran ve KALYAR, Masood Nawaz (2022), “*Knowledge Management Capabilities and Organizational Agility as Liaisons of Business Performance*”, **South Asian Journal of Business Studies**, S.11(4), ss.397-417.
- RAMADAN, Muhieddine, ZAKHEM, Najib Bou, BAYDOUN, Hala, DAOUK, Amira, YOUSSEF, Samia, FAWAL, Abir El, ELIA, Jean ve ASHAAL, Ahmad (2023), “*Toward Digital Transformation and Business Model Innovation: The Nexus between Leadership, Organizational Agility, and Knowledge Transfer*”, **Administrative Science**, S.13(8), ss.1-21.
- RAVICHANDRAN, Thiagarajan (2018), “*Exploring the Relationships between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility*”, **The Journal of Strategic Information Systems**, S.27(1), ss.22-42.
- RAISCH, Sebastian ve BIRKINSHAW, Julian (2008), “*Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*”, **Journal of Management**, S.34(3), ss.375-409.
- RIALTI, Riccardo, MARZI, Giacomo, SILIC, Mario ve CIAPPEI, Cristiano (2018), “*Ambidextrous Organization and Agility in Big Data Era: The Role of Business Process Management Systems*”, **Business Process Management Journal**, S.24(5), ss.1091-1109.
- ROBERTS, Nicholas ve GROVER, Varun (2012), “*Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm’s Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation*”, **Journal of Management Information Systems**, S.28(4), ss.231-270.
- SAHA, Nibedita, GREGAR, Ales ve SAHA, Petr (2017), “*Organizational Agility and KM Strategy: Are They the Effective Tool for Achieving Sustainable Organizational Excellence?*”, **New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences**, S.4(10), ss.110–117.
- SAHA, Nibedita, SAHA, Tomas, GREGAR, Ales ve SAHA, Petr (2020), “*Organizational Agility and Organizational Learning: Do They Accelerate Organizational Innovation and Competency?*”, **Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship**, S.2020(September), ss.578-586.

- SAMBAMURTHY, Vallabh, BHARADWAJ, Anandhi ve GROVER, Varun (2003), “*Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms*”, **MIS Quarterly**, S.27(2), ss.237–263.
- SEO, DongBack ve PAZ, Ariel L. (2008), “*Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility*”, **Communications of the ACM**, S.51(11), ss.136-139.
- SHAMS, Riad, VRONTIS, Demetris, BELYAEVA, Zhanna, FERRARIS, Alberto ve CZINKOTA, Michael R. (2021), “*Strategic Agility in International Business: A Conceptual Framework for “Agile” Multinationals*”, **Journal of International Management**, S.27(1), ss.(100737).
- SHARIFI, Hossein ve ZHANG, David Zhengwen (2001), “*Agile Manufacturing in Practice-Application of a Methodology*”, **International Journal of Operations & Production Management**, S.21(5), ss.772-794.
- SHEREHIY, Bohdana, KARWOWSKI, Waldemar ve LAYER, John K. (2007), “*A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes*”, **International Journal of Industrial Ergonomics**, S.37(5), ss.445-460.
- SINGH, Jagdip, SHARMA, Garima, HILL, James ve SCHNACKENBERG, Andrew (2013), “*Organizational Agility: What it is, What it is Not, and Why it Matters*”, **Academy of Management Proceedings**, S.2013(1), ss.397-417.
- SMET, Aaron De, LURIE, Michael ve GEORGE, Andrew St. (2018), “*Leading Agile Transformation: The New Capabilities Leaders Need to Build 21st-Century Organizations*”, **McKinsey Kurumsal Web Sayfası** (E-Makale), (tarihsiz), <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- SMET, Aaron De, SCHANINGER, Bill ve SMITH, Matthew (2014), “*The Hidden Value of Organizational Health and How to Capture it*”, **McKinsey Quarterly** (E-Article), <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization> (Erişim Tarihi: 03.08.2023).
- SULL, Donald (2009), “*How to Thrive in Turbulent Markets*”, **Harvard Business Review**, S.87(2), ss.78-88.
- SULL, Donald (2010), “*Competing through Organizational Agility*”, **McKinsey Quarterly**, S.1, ss.48-56.
- SYAMIL, Ahmad, SETIADI, Fajar ve VALENTE, William (2022), “*The Positive Impact of ERP Usage on Business Process Outcomes and Organizational Agility*”, **International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Information System (ICIMCIS)**, 16-17 Kasım 2022 – Jakarta, IEEE Publisher, Jakarta (Indonesia), ss.509-513.
- SWAFFORD, Patricia M., GHOSH, Soumen ve MURTHY, Nagesh (2008), “*Achieving Supply Chain Agility through IT Integration and Flexibility*”, **International Journal of Production Economics**, S.116(2), ss.288-297.
- TAKEUCHI, Hirota ve NONAKA, Ikujiro (1986), “*The New New Product Development Game*”, **Harvard Business Review**, S.64(1), ss.137-146.
- TALLON, Paul P. ve PINSONNEAULT, Alain (2011), “*Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model*”, **MIS Quarterly**, S.35(2), ss.463-486.
- TEECE, David, PETERAF, Margaret ve LEIH, Sohvi (2016), “*Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy*”, **California Management Review**, S.58(4), ss.13-35.
- TRANFIELD, David, DENYER, David ve SMART, Palminder (2003), “*Towards a Methodology for Developing Evidence Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*”, **British Journal of Management**, S.14(3), ss.207-222.
- TRIAA, Wafa, GZARA, Lilla ve VERJUS, Herve (2016), “*Organizational Agility Key Factors for Dynamic Business Process Management*”, **IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)**, 29 Ağustos – 1 Eylül 2016 – Paris, IEEE Publisher, Paris, ss.64–73.

- TROISE, Ciro, CORVELLO, Vincenzo, GHOBADIAN, Abby ve O'REGAN, Nicholas (2022), "How Can SMEs Successfully Navigate VUCA Environment: The Role of Agility in the Digital Transformation Era", **Technological Forecasting and Social Change**, S.174, ss.(121227).
- TRZCIELINSKI, Stefan (2009), "Agile Enterprise—An Innovative Organization", **Innovaciomenedzment, Nemzetkozi Konferencia** (Ed. Magdolna Csath), Kodolanyi Janos Foiskola, Budapest.
- UBIPARIPOVIC, Bogdan, RAKOVIC, Lazar, MARIC, Slobodan ve VUKOVIC, Vuk (2023), "Digital Business Agility", **Ekonomika**, S.69(2), ss.75-86.
- WALTER, Anna-Theresa (2021), "Organizational Agility: Ill-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization", **Management Review Quarterly**, S.71, ss.343–391.
- WEBER, Yaakov ve TARBA, Shlomo Y. (2014), "Strategic Agility: A State of the Art", **California Management Review**, S.56(3), ss.5–12.
- WINTER, Sidney G. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", **Strategic Management Journal**, S.24(10), ss.991-995.
- VECCHIATO, Riccardo (2015), "Creating Value through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility", **Technological Forecasting and Social Change**, S.101, ss.25–36.
- VIDMAR, Matjaz, ROSIELLO, Alessandro ve GOLRA, Owais (2020), "The Resilience of New Space Firms in the United Kingdom During the Early Stages of COVID-19 Crisis: The Case for Strategic Agility", **New Space**, S.8(4), ss.172–178.
- VOLBERDA, Henk (1997), "Building Flexible Organizations for Fast-Moving Markets", **Long Range Planning**, S.30(2), ss.169–183.
- YEGANEHI, Kamran ve AZAR, Mohammad (2012), "The Effect of IT on Organizational Agility", **Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 3-6 Temmuz 2012 – İstanbul, IEOM Publisher, İstanbul (Türkiye).
- YILDIZ, Tayfun ve AYKANAT, Zafer (2021), "The Mediating Role of Organizational Innovation on the Impact of Strategic Agility on Firm Performance", **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, S.17(4), ss.765–786.
- YOUNG, Ruth (2008), "Interview with Mikko Kosonen and Yves Doz", **Strategic Direction**, S.24(7), ss.30–32.
- YUSUF, Muhammad, SURYA, Batara, MENNE, Firman, RUSLAN, Muhlis, SURIANI, Seri ve ISKANDAR, Iskandar (2022), "Business Agility and Competitive Advantage of SMEs in Makassar City, Indonesia", **Sustainability**, S.15(1), ss.(627).
- ZAHOR, Nadia, KHAN, Huda, DONBESUUR, Francis, KHAN, Zaheer ve RAJWANI, Tazeeb (2023), "Grand Challenges and Emerging Market Small and Medium Enterprises: The Role of Strategic Agility and Gender Diversity", **Journal of Product Innovation Management**, S.41(2), ss.473-500(1-28).
- ZHANG, Mengru, LIU, Hefu, CHEN, Meng ve TANG, Xinlin (2022), "Managerial ties: How Much Do They Matter for Organizational Agility?", **Industrial Marketing Management**, S.103, ss.215-226.
- ZITKIENE, Rima ve DEKSNYS, Mindaugas (2018), "Organizational Agility Conceptual Model", **Montenegrin Journal of Economics**, S.14(2), ss.115-129.