

Çevik Yönetim Yaklaşımları ve Örgütsel Esneklik

Seval Aksoy Kürü¹

Özet

Bu çalışmada, belirsizlik, hız ve karmaşıklıkla karakterize edilen çağdaş iş ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde kritik rol oynayan çevik yönetim yaklaşımları ve örgütsel esneklik kavramları kuramsal bir perspektiften ele alınmaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik dönüşümün ivme kazandığı günümüz koşullarında, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlaması değil; bu değişimleri öngörebilen, yönlendirebilen ve stratejik fırsatlara dönüştürebilen yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma, çevik yönetimin tarihsel gelişimini çevik üretimden örgütsel, stratejik ve dijital çeviklik yaklaşımlarına uzanan kronolojik bir çerçevede incelemekte; çevik yönetimin açık sistemler, koşulsallık yaklaşımı, kaynak temelli görüş, dinamik yetenekler ve öğrenen örgüt kuramlarıyla olan ilişkisini tartışmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel esneklik kavramı ayrıntılı biçimde ele alınmakta; esnekliğin yapısal, stratejik, insan kaynakları ve süreç boyutları çevik yönetimle olan etkileşimi bağlamında değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütsel esnekliğin ölçülmesine yönelik yaklaşımlar ve ölçek uyarlama çalışmaları ulusal ve uluslararası yazın ışığında incelenmekte; Türkçe yazında önemli bir katkı sunan güncel ölçek çalışmaları tartışılmaktadır. Son olarak örgütsel esnekliğin öncülleri ve ardılları ele alınarak, esnekliğin çeviklik, yenilikçilik, örgütsel dayanıklılık ve performans üzerindeki çok yönlü etkileri ortaya konulmaktadır. Çalışma, çevik yönetim ve örgütsel esnekliğin birbirini tamamlayan dinamik yetkinlikler olduğunu vurgulayarak, değişim ve belirsizlik ortamında örgütlere, araştırmacılara ve uygulayıcılara güçlü bir kuramsal çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

1 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, drsevalaksoykuru@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1370-0287

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik dönüşümün ivme kazandığı günümüz iş dünyasında örgütler; belirsizlik, karmaşıklık ve hızlı değişimle karakterize edilen çevresel koşullar altında faaliyet göstermektedir. Özellikle dijital teknolojiler, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve platform temelli iş modellerinin yaygınlaşması, rekabetin doğasını köklü biçimde dönüştürmekte; örgütlerin çevresel değişimleri yalnızca takip etmelerini değil, aynı zamanda bu değişimleri öngörebilen ve yönlendirebilen yapılar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Teece, Peteraf & Leih, 2016; Vial, 2019). Artan küresel rekabet, müşteri taleplerinin çeşitlenmesi ve paydaş beklentilerinin sürekli olarak yeniden şekillenmesi, örgütlerin yalnızca verimlilik ve maliyet odaklı geleneksel yönetim anlayışlarıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini giderek güçleştirmektedir. Bu bağlamda örgütlerin uzun vadeli başarısı; değişimi öngörebilme, çevresel sinyallere hızlı ve etkili yanıt verebilme ve bu doğrultuda stratejik uyum kapasitesi geliştirebilme yetkinlikleriyle yakından ilişkilidir (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Teece, 2007; Koçel, 2020).

Örgüt-çevre ilişkisine odaklanan erken dönem kuramsal yaklaşımlar, özellikle belirsiz ve dinamik çevre koşullarında esnek ve organik örgüt yapılarının daha etkili sonuçlar ürettiğini ortaya koymuştur. Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik ve organik yapı ayrımı, çevresel değişkenliğin arttığı koşullarda katı hiyerarşik yapıların yerini daha esnek, yatay ve iletişime açık örgütlenme biçimlerine bırakması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde Lawrence ve Lorsch'un (1967) çevresel belirsizlik bağlamında geliştirdiği farklılaşma ve bütünleşme yaklaşımı, örgütlerin çevresel taleplere uyum sağlayabilme kapasitesinin, alt sistemler arası esneklik ve koordinasyon düzeyiyle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Türkçe yazında da bu kuramsal yaklaşımlar, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi açısından esneklik ve adaptasyon yetkinliklerinin önemine işaret eden çalışmalarla desteklenmiştir (Eren, 2020; Şimşek & Çelik, 2019; Sabuncuoğlu & Tüz, 2018).

1980'li yıllardan itibaren stratejik yönetim literatürü, örgütsel uyum ve esnekliği rekabet avantajının temel belirleyicileri arasında ele almaya başlamıştır. Ansoff (1980), örgütlerin çevresel belirsizlik karşısında stratejik esneklik geliştirmesinin hayati önem taşıdığını vurgulamış; Quinn (1985) ve Mintzberg (1994) ise stratejinin doğrusal ve planlı bir süreçten ziyade, çevresel geri bildirimlere duyarlı ve esnek bir öğrenme süreci olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Volberda (1996), örgütsel esnekliği hiper (yüksek/yoğun) rekabetçi çevrelerde örgütsel canlılığın ve sürekliliğin

temel koşullarından biri olarak değerlendirmiş; bu yaklaşım daha sonra dinamik yetenekler kuramı çerçevesinde stratejik yönetim yazınında geniş bir karşılık bulmuştur (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Türk yönetim yazınında da örgütsel esneklik, stratejik karar alma süreçlerinin etkinliği ve örgütsel performans üzerindeki olumlu etkileri bağlamında ele alınmış; esnek yapıların belirsizlikle başa çıkmada önemli bir avantaj sağladığı vurgulanmıştır (Dinçer, 2013; Akgemci & Güleş, 2009; Ülgen & Mirze, 2018).

1990'lı yıllarla birlikte küresel rekabetin yoğunlaşması, ürün yaşam döngülerinin kısalması ve müşteri odaklı üretim anlayışının güçlenmesi, örgütlerin yalnızca esnek değil, aynı zamanda çevik olmalarını da zorunlu kılmıştır. Çevik yönetim yaklaşımı, ilk olarak 1991 yılında ABD'de Lehigh Üniversitesi bünyesinde yürütülen çalışmalar kapsamında ortaya konulmuş ve başlangıçta üretim sistemlerinin değişen müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilme kapasitesi bağlamında ele alınmıştır (Goldman, Nagel & Preiss, 1995). Bu yaklaşım, yalın üretim felsefesinin ötesine geçerek hız, esneklik, yenilikçilik ve müşteri değeri yaratma unsurlarını bütüncül bir biçimde bir araya getirmiştir (Sharifi & Zhang, 1999). Zamanla çeviklik, üretim sınırlarının ötesine geçerek strateji, insan kaynakları, liderlik, örgüt kültürü ve karar alma süreçlerini kapsayan kapsamlı bir yönetim paradigması olarak ele alınmaya başlanmıştır (Doz & Kosonen, 2010; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Örgütsel çeviklik, Yusuf ve arkadaşları (1999, s. 37) tarafından *“müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızla değişen bir pazar ortamında sunabilmek amacıyla yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bilgi yoğun bir ortamda entegre edilmesiyle rekabet avantajının temel unsurlarının (hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve kârlılık) etkin biçimde kullanılması”* şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım, çevikliğin yalnızca operasyonel hızdan ibaret olmadığını; stratejik yönelim, örgütsel yapı, süreçler, insan kaynağı ve örgüt kültürüyle bütünleşik bir yönetim anlayışını ifade ettiğini göstermektedir. Nitekim çağdaş yönetim yazınında örgütsel çeviklik, örgütlerin çevresel belirsizlikleri fırsata dönüştürebilme ve stratejik yenilenme kapasitesi geliştirebilme yetkinliği olarak değerlendirilmektedir (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006; Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003). Türkçe yazında da örgütsel çeviklik, örgütlerin değişime hızlı uyum sağlayabilme, öğrenme ve yenilik üretme kapasiteleriyle ilişkilendirilmekte ve stratejik bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır (Çetin & Basım, 2011; Özdemir & Kılıç, 2020).

İlgili yazında çevik yönetim yaklaşımının sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesinde örgütsel esnekliğin tamamlayıcı ve kurucu bir rol üstlendiği özellikle vurgulanmaktadır. Örgütsel esneklik; yapıların, süreçlerin, insan kaynağının ve stratejik yönelimlerin değişen koşullara göre yeniden düzenlenebilmesini ifade etmekte; çevikliğin örgütsel düzeyde kurumsallaşmasını mümkün kılmaktadır (Sanchez, 1995; Volberda, 1996; Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Bu bağlamda esneklik, çevik yönetimin öncülü ve destekleyicisi olarak değerlendirilmekte; çevik uygulamaların geçici değil, kalıcı bir örgütsel yetkinliğe dönüşebilmesi için kritik bir altyapı sunmaktadır. Türk yönetim literatüründe de örgütsel esneklik, değişim yönetimi, yenilikçilik ve örgütsel dayanıklılık bağlamında ele alınmakta; belirsizlik ortamlarında örgütlerin performansını ve sürdürülebilirliğini güçlendiren temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sürgevil & Budak, 2018; Koçel, 2020; Akdemir & Yılmaz, 2021).

Bu doğrultuda çevik yönetim ve örgütsel esneklik kavramları, birbirinden bağımsız yapılar olarak değil; karşılıklı etkileşim içinde gelişen, birbirini besleyen ve örgütsel performansı bütüncül biçimde etkileyen dinamik yetkinlikler olarak ele alınmalıdır. Bu çalışmanın amacı, çevik yönetim yaklaşımları ve örgütsel esneklik kavramlarını kuramsal bir perspektiften kapsamlı biçimde incelemek; kavramların tarihsel gelişimini, temel özelliklerini, örgütler açısından taşıdığı önemi ile öncül ve ardılarını ulusal ve uluslararası yazın bağlamında tartışmaktır. Bu çerçevede çalışma, örgütlerin değişim ve belirsizlik ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesine yönelik güçlü bir kuramsal zemin sunmayı hedeflemektedir.

1. Çevik Yönetim Yaklaşımları

1.1. Çevik Yönetim Kavramının Tanımı

Çevik yönetim, örgütlerin belirsizlik, hız ve karmaşıklıkla karakterize edilen çevresel koşullar altında değişimi yalnızca yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda değişimi proaktif biçimde yönlendirebilme yetkinliğini ifade eden bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım; örgütsel yapıların, süreçlerin, insan kaynağının ve teknolojik altyapının çevresel değişimlere hızlı ve esnek biçimde uyarlanması esas almaktadır (Sharifi & Zhang, 1999).

Sekman ve Utku'nun (2021) editörlüğünü yaptığı eserde çevik yönetim; örgütlerin çevresel sinyalleri algılayabilme, bu sinyalleri doğru biçimde yorumlayabilme ve zamanında karar alarak uygulamaya geçebilme kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu yönüyle çeviklik, yalnızca operasyonel hız ya da esnek üretimle sınırlı olmayan; stratejik, yapısal ve kültürel boyutları olan çok katmanlı bir yönetim anlayışını temsil etmektedir.

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran'a (1999) göre çevik yönetim; hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve müşteri odaklılık gibi unsurların bilgi yoğun bir ortamda bütünleştirilmesiyle rekabet avantajı yaratmayı amaçlamaktadır. Benzer biçimde Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007), çevik yönetimi örgütlerin beklenmedik değişimlere hızlı ve etkili yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlamakta ve bu yeteneğin stratejik bir örgütsel kapasite olduğunu vurgulamaktadır.

Türkçe yazında da çevik yönetim, örgütlerin belirsizlikle başa çıkabilme ve değişime uyum sağlama kapasitesi bağlamında ele alınmaktadır. Sekman ve Utku (2021), çevik örgütlerin öğrenmeye açık, yetki devrine dayalı, takım çalışmasını destekleyen ve insan kaynağını merkeze alan yapılar sergilediğini belirtmektedir. Bu bağlamda çevik yönetim, klasik hiyerarşik yönetim anlayışlarından ayrılarak katılımcı, esnek ve dinamik bir yönetim felsefesi sunmaktadır.

1.2. Çevik Yönetim Yaklaşımlarının Gelişim Süreci

1.2.1. Çevik Üretim Dönemi (1990'lar)

Çevik yönetim yaklaşımlarının kökeni, 1990'lı yılların başında ABD'de Lehigh Üniversitesi bünyesinde yürütülen çalışmalarla ortaya çıkan çevik üretim (agile manufacturing) anlayışına dayanmaktadır. Goldman, Nagel ve Preiss (1995), çevik üretimi müşteri taleplerindeki hızlı değişime yanıt verebilen, esnek ve bilgi temelli üretim sistemleri olarak tanımlamıştır. Sekman ve Utku (2021), bu dönemde çeviklik kavramının ağırlıklı olarak üretim sistemleri çerçevesinde ele alındığını, ancak zamanla örgütlerin yalnızca üretim süreçlerinde değil, tüm yönetim fonksiyonlarında çevik olmalarının gerekliliğinin fark edildiğini ifade etmektedir.

1.2.2. Örgütsel Çeviklik Dönemi (2000'ler)

2000'li yıllarla birlikte çeviklik kavramı, üretim odaklı yaklaşımın ötesine geçerek örgütsel çeviklik bağlamında ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde çeviklik; stratejik karar alma, bilgi yönetimi, insan kaynakları ve örgüt kültürü ile ilişkilendirilmiştir (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003). Sekman ve Utku (2021), örgütsel çevikliği; örgütlerin çevresel belirsizlikler karşısında hızlı karar alabilme ve bu kararları etkin biçimde uygulayabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda çeviklik, örgütsel performansın ve sürdürülebilirliğin temel belirleyicilerinden biri olarak konumlanmaktadır.

1.2.3. Stratejik ve Dijital Çeviklik Dönemi (2010 ve Sonrası)

2010 sonrası dönemde çevik yönetim, stratejik çeviklik ve dijital dönüşüm bağlamında yeniden ele alınmıştır. Teece, Peteraf ve Leih (2016), çevik yönetimi dinamik yetenekler çerçevesinde değerlendirerek örgütlerin değişimi algılama, fırsatları yakalama ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesine vurgu yapmaktadır. Sekman ve Utku (2021), bu dönemde teknolojinin çevik yönetimin temel destekleyicilerinden biri haline geldiğini; dijitalleşmenin bilgiye erişim hızını artırarak örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı yanıt verebilmesini sağladığını belirtmektedir.

1.3. Çevik Yönetim Yaklaşımlarının Kuramsal Temelleri

1.3.1. Açık Sistemler ve Koşulsallık Yaklaşımı

Çevik yönetimin en temel kuramsal dayanaklarından biri açık sistemler ve koşulsallık yaklaşımıdır. Burns ve Stalker (1961) ile Lawrence ve Lorsch'un (1967) çalışmaları, belirsiz ve dinamik çevre koşullarında esnek ve organik örgüt yapılarının daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Sekman ve Utku (2021), çevik örgütlerin çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde olan açık sistemler olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

1.3.2. Kaynak Temelli Görüş ve Dinamik Yetenekler

Çevik yönetim, kaynak temelli görüş ve dinamik yetenekler kuramıyla da güçlü bir ilişkiye sahiptir. Teece, Pisano ve Shuen (1997), dinamik yetenekleri örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamak için kaynaklarını yeniden yapılandırabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Sekman ve Utku (2021), çevik örgütlerin bu yeniden yapılandırma yeteneğini stratejik bir avantaj olarak kullandığını belirtmektedir.

1.3.3. Öğrenen Örgüt ve İnsan Odaklı Yaklaşımlar

Çevik yönetim anlayışı, öğrenen örgüt yaklaşımıyla da örtüşmektedir. Sekman ve Utku (2021), çevik örgütlerin çalışan katılımını teşvik eden, bilgi paylaşımını destekleyen ve sürekli öğrenmeyi kurumsal bir değer olarak benimseyen yapılar olduğunu ifade etmektedir. Bu yönüyle çevik yönetim, insan odaklı ve katılımcı yönetim anlayışlarının güncel bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

1.4. Çevik Yönetimin Temel İlkeleri ve Bileşenleri

Çevik yönetim yaklaşımı, belirli ilkeler ve bileşenler etrafında şekillenmektedir. Yusuf ve arkadaşları (1999), çevik örgütlerin temel

özelliklerini hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve kârlılık olarak tanımlamaktadır. Bu özellikler, çevik yönetimin yalnızca hızlı karar alma ya da kısa sürede çıktı üretme ile sınırlı olmadığını; stratejik yönelim, örgütsel yapı ve kültürel unsurlarla bütünleşik bir yaklaşımı ifade ettiğini göstermektedir.

Sharifi ve Zhang (2001) çevikliği, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere hızlı karar alma süreçleriyle yanıt verme ve uygun stratejik tepkiler geliştirme kapasitesi olarak ele almıştır. Bu çerçevede çevik yönetim, örgütlerin yalnızca mevcut değişimlere uyum sağlamasını değil, potansiyel fırsatları erken aşamada fark ederek rekabet avantajı yaratmasını da mümkün kılmaktadır.

Türkçe yazında çevik yönetim, örgütlerin belirsizlik karşısında hızlı hareket edebilme ve değişimi etkin biçimde yönetebilme yetkinliği olarak tanımlanmakta; özellikle liderlik tarzları, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü ile yakından ilişkilendirilmektedir (Çetin & Basım, 2011; Şimşek & Çelik, 2019). Bu bağlamda çevik liderlik, çalışanların güçlendirilmesi, takım temelli çalışma ve sürekli öğrenme kültürü, çevik yönetimin temel bileşenleri arasında değerlendirilmektedir.

1.5. Çevik Yönetim Yaklaşımlarının Türleri ve Düzeyleri

Çevik yönetim literatüründe çeviklik, farklı düzeylerde ele alınmaktadır. Doz ve Kosonen (2010) çevikliği “*stratejik çeviklik*” kavramı üzerinden açıklamakta ve bu yaklaşımı stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akışkanlığı olmak üzere üç temel unsurla ilişkilendirmektedir. Stratejik çeviklik, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere tepki vermesini değil, aynı zamanda gelecekteki yönelimleri öngörerek proaktif stratejiler geliştirmesini ifade etmektedir.

Bunun yanında operasyonel çeviklik, örgütsel süreçlerin ve iş akışlarının hızlı biçimde yeniden yapılandırılabilmesini; yapısal çeviklik ise hiyerarşik katmanların azaltılması ve esnek örgüt yapılarının oluşturulmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları çevikliği ise çalışanların çok yönlü becerilere sahip olması, öğrenmeye açık olması ve değişime hızlı uyum gösterebilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Volberda, 1996; Sanchez, 1995). Türk yönetim literatüründe bu ayrımlar, özellikle değişim ve yenilik yönetimi bağlamında ele alınmakta ve örgütsel performansla ilişkilendirilmektedir (Sürgevil & Budak, 2018).

1.6. Çevik Yönetim ve Örgütsel Esneklik Arasındaki Etkileşim

Çevik yönetim yaklaşımlarının örgütlerde etkin ve sürdürülebilir biçimde uygulanabilmesi, bu yaklaşımları destekleyen yapısal ve davranışsal

ön koşulların varlığına bağlıdır. Bu bağlamda örgütsel esneklik, çevik yönetimin yalnızca tamamlayıcı bir unsuru değil; aynı zamanda onun kurumsallaşmasını ve sürekliliğini mümkün kılan temel bir örgütsel yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel esneklik; örgütsel yapıların, iş süreçlerinin, stratejik yönelimlerin ve insan kaynağı uygulamalarının değişen çevresel koşullara yanıt verecek biçimde yeniden düzenlenebilmesini ifade etmekte; çevik yönetimin gerektirdiği hız, uyum ve öğrenme kapasitesinin örgüt genelinde hayata geçirilmesine olanak tanımaktadır (Sanchez, 1995; Volberda, 1996).

Uluslararası yazında çevik yönetim ile örgütsel esneklik arasındaki ilişki, stratejik esneklik ve dinamik yetenekler çerçevesinde ele alınmakta; esnek olmayan örgüt yapılarında çevik yönetim uygulamalarının yüzeysel ve geçici kaldığı vurgulanmaktadır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Benzer biçimde Türkçe yazında da örgütsel esneklik, değişim yönetimi ve yenilikçilik süreçlerinin temel bir bileşeni olarak değerlendirilmekte; çevik yönetim yaklaşımlarıyla birlikte ele alındığında örgütlerin belirsizlik karşısında dayanıklılığını ve uyum kapasitesini anlamlı biçimde artırdığı ifade edilmektedir (Dinçer, 2013; Koçel, 2020).

Bu çerçevede çevik yönetim ve örgütsel esneklik, birbirinden bağımsız iki ayrı kavram olarak değil; karşılıklı etkileşim içinde gelişen ve örgütsel performans, yenilik kapasitesini ve sürdürülebilir rekabet avantajını bütüncül biçimde etkileyen yapılar olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle izleyen bölümde örgütsel esneklik kavramı, çevik yönetim yaklaşımlarının kuramsal ve uygulamalı bir uzantısı olarak ayrıntılı biçimde incelenecektir.

2. Örgütsel Esneklik

2.1. Örgütsel Esneklik Kavramı ve Kuramsal Çerçevesi

Örgütsel esneklik, örgütlerin belirsizlik, çevresel dalgalanmalar ve beklenmedik değişimler karşısında yapılarını, süreçlerini ve stratejik yönelimlerini yeniden düzenleyebilme kapasitesini ifade eden çok boyutlu bir örgütsel yetkinliktir. Esneklik, örgütlerin yalnızca çevresel değişimlere tepki vermesini değil; aynı zamanda bu değişimleri öngörebilmesini, fırsata dönüştürebilmesini ve uzun vadeli uyum sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yönüyle örgütsel esneklik, çağdaş yönetim yazınında sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri olarak ele alınmaktadır (Sanchez, 1995; Volberda, 1996).

Örgüt-çevre ilişkisine dayalı erken dönem kuramsal yaklaşımlar, esnekliğin önemine ilk kez koşulsallık perspektifi çerçevesinde dikkat çekmiştir. Burns ve

Stalker'ın (1961) mekanik ve organik örgüt yapıları ayrımı ile Lawrence ve Lorsch'un (1967) farklılaşma ve bütünleşme yaklaşımı, çevresel belirsizliğin arttığı koşullarda esnek, âdem-i merkeziyetçi ve organik yapıların daha etkili sonuçlar ürettiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmalar, örgütsel esnekliğin çevresel uyumun kuramsal temellerinden biri olduğunu göstermektedir.

Stratejik yönetim yazınında ise örgütsel esneklik, özellikle stratejik esneklik ve dinamik yetenekler kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Sanchez (1995), örgütsel esnekliği; örgütlerin kaynaklarını, yetkinliklerini ve stratejik seçeneklerini değişen koşullara göre yeniden yapılandırabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Volberda (1996) ise örgütsel esnekliği, hiper rekabetçi çevrelerde örgütlerin stratejik canlılığını sürdürebilmesi için kritik bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımlar, esnekliğin yalnızca operasyonel düzeyde değil; stratejik karar alma süreçlerinde de belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Dinamik yetenekler kuramı, örgütsel esnekliğin kuramsal altyapısını daha da derinleştirmiştir. Teece, Pisano ve Shuen (1997), örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırabilme, entegre edebilme ve dönüştürebilme yeteneklerine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede örgütsel esneklik, çevik yönetim yaklaşımlarının uygulanabilirliğini ve etkinliğini doğrudan etkileyen temel bir öncül olarak değerlendirilmektedir (Teece, Peteraf, & Leih, 2016).

Türkçe yönetim yazınında da örgütsel esneklik, değişim yönetimi, yenilikçilik ve örgütsel performans bağlamında ele alınmaktadır. Dinçer (2013), esnek örgüt yapılarının stratejik karar alma süreçlerini hızlandırarak belirsizlikle başa çıkma kapasitesini artırdığını belirtmektedir. Koçel (2020) ise örgütsel esnekliği; örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için yapı, süreç ve insan kaynağı uygulamalarında gerekli dönüşümleri gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel esneklik, çevik yönetim anlayışının Türk yönetim yazınındaki kuramsal karşılıklarından biri olarak değerlendirilebilir.

Özetle örgütsel esneklik, çevik yönetimin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini mümkün kılan temel bir örgütsel altyapı sunmaktadır. Esnek olmayan, katı ve hiyerarşik yapılara sahip örgütlerde çevik yönetim uygulamaları sınırlı ve geçici kalmakta; buna karşılık esnek örgüt yapıları, çevik yönetim yaklaşımlarının örgüt geneline yayılmasını ve kurumsallaşmasını desteklemektedir. Bu nedenle örgütsel esneklik, çevik yönetim yaklaşımlarının kuramsal ve uygulamalı bir tamamlayıcısı olarak ele alınmalıdır.

2.2. Örgütsel Esnekliğin Boyutları

Örgütsel esneklik, tek boyutlu bir yapıdan ziyade, örgütün farklı alt sistemlerinde ortaya çıkan ve birbirini tamamlayan çok boyutlu bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Yazında örgütsel esneklik; yapısal, stratejik, insan kaynakları ve süreç esnekliği olmak üzere farklı boyutlar altında incelenmekte; bu boyutların birlikte ele alınmasının çevik yönetim yaklaşımlarının etkinliği açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır (Volberda, 1996; Sanchez, 1995; Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007). Aşağıda bu boyutlar ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

2.2.1. Yapısal Esneklik

Yapısal esneklik, örgüt yapılarının çevresel değişimlere hızlı ve etkili biçimde uyarlanabilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyut; hiyerarşik düzeylerin azaltılması, yetki devri, âdem-i merkeziyetçilik, takım temelli yapılanma ve geçici/proje bazlı örgütlenme gibi unsurları kapsamaktadır (Burns & Stalker, 1961; Volberda, 1996). Belirsiz ve dinamik çevre koşullarında katı, bürokratik ve merkeziyetçi yapıların örgütsel uyumu zorlaştırdığı; buna karşılık esnek ve organik yapıların çevresel değişimlere daha hızlı yanıt verebildiği ifade edilmektedir (Lawrence & Lorsch, 1967). Çevik yönetim bağlamında yapısal esneklik, karar alma süreçlerinin hızlandırılmasını ve örgüt içinde yatay iletişimin güçlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Esnek yapılar, çevik ekiplerin oluşmasını desteklemekte ve farklı uzmanlık alanlarının bir araya gelerek hızlı çözüm üretmesini kolaylaştırmaktadır (Sharifi & Zhang, 1999). Türkçe yazında da yapısal esneklik; değişim yönetiminin ve çevik uygulamaların ön koşullarından biri olarak ele alınmakta, katı örgüt yapılarının çeviklik girişimlerini sınırladığı vurgulanmaktadır (Koçel, 2020; Dinçer, 2013).

2.2.2. Stratejik Esneklik

Stratejik esneklik, örgütlerin uzun vadeli amaç ve stratejilerini değişen çevresel koşullara göre yeniden değerlendirebilme ve alternatif stratejik seçenekler geliştirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Sanchez (1995), stratejik esnekliği örgütlerin mevcut yetkinliklerini farklı biçimlerde yeniden yapılandırabilme ve yeni stratejik yönelimlere hızla geçiş yapabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Volberda (1996) ise stratejik esnekliği, hiper rekabetçi çevrelerde örgütlerin stratejik canlılığını sürdürebilmesinin temel koşulu olarak ele almaktadır. Çevik yönetim yaklaşımlarında stratejik esneklik, değişimi öngörebilme ve proaktif stratejik kararlar alabilme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Stratejik olarak esnek örgütler, çevresel belirsizlikleri tehditten ziyade fırsat olarak değerlendirebilmekte ve stratejik

yönelimlerini hızlı biçimde güncelleyebilmektedir (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Türkçe yazında da stratejik esnekliğin, çevik yönetimin stratejik boyutunu güçlendirdiği ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Ülgen & Mirze, 2018; Dinçer, 2013).

2.2.3. İnsan Kaynakları Esnekliği

İnsan kaynakları esnekliği, örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerinin farklı görev ve roller arasında kullanılabilmesini ve iş gücünün değişen koşullara uyarlanabilmesini ifade etmektedir. Bu boyut; çok yönlü beceri geliştirme, iş rotasyonu, esnek çalışma düzenlemeleri, yetkinlik temelli performans sistemleri ve sürekli öğrenme kültürünü kapsamaktadır (Wright & Snell, 1998; Sherehiy et al., 2007). Çevik yönetim anlayışında insan kaynağı, çevikliğin temel taşı olarak değerlendirilmektedir. Çevik örgütler, çalışanların yalnızca verilen görevleri yerine getiren unsurlar değil; karar alma süreçlerine aktif biçimde katılan, öğrenen ve yenilik üreten aktörler olmasını teşvik etmektedir (Sekman & Utku, 2021). İnsan kaynakları esnekliği, çevik ekiplerin oluşmasını ve örgütün değişime hızlı uyum sağlamasını mümkün kılmaktadır. Türkçe yazında da insan kaynakları esnekliğinin örgütsel çeviklik ve yenilikçilik üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Sürgevil & Budak, 2018; Koçel, 2020).

2.2.4. Süreç Esnekliği

Süreç esnekliği, örgütsel iş süreçlerinin, operasyonların ve iş akışlarının değişen müşteri talepleri ve çevresel koşullara göre hızlı biçimde yeniden düzenlenebilmesini ifade etmektedir. Bu boyut; süreçlerin modülerleştirilmesi, yalın ve çevik süreç tasarımları, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ve sürekli iyileştirme uygulamalarını kapsamaktadır (Davenport, 1993; Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy, 2006). Çevik yönetim yaklaşımında süreç esnekliği, örgütün hız ve adaptasyon kapasitesini doğrudan etkilemektedir. Esnek süreçler, örgütlerin müşteri taleplerine daha hızlı yanıt vermesini ve çevresel değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Sharifi & Zhang, 1999). Sekman ve Utku (2021), süreç esnekliğinin çevik örgütlerin en belirgin özelliklerinden biri olduğunu ve teknolojik altyapı ile birlikte değerlendirildiğinde çevikliğin kurumsallaşmasına katkı sağladığını belirtmektedir.

Boyutlar bütüncül değerlendirildiğinde, yapısal, stratejik, insan kaynakları ve süreç esnekliği boyutları, birbirinden bağımsız değil; karşılıklı etkileşim içinde olan ve çevik yönetim yaklaşımlarını bütüncül biçimde destekleyen unsurlar olarak ele alınmalıdır demek yerinde olacaktır. Yazında bu boyutlardan herhangi birinin zayıf olduğu örgütlerde çevik yönetim

uygulamalarının sınırlı kaldığı; buna karşılık tüm boyutlarda esneklik geliştiren örgütlerin çevik yönetimi daha etkin ve sürdürülebilir biçimde hayata geçirebildiği ifade edilmektedir (Volberda, 1996; Teece et al., 2016).

2.5. Örgütsel Esnekliğin Ölçülmesi ve Ölçek Uyarlama Çalışmaları

Örgütsel esnekliğin ölçülmesi, kavramın çok boyutlu ve bağlama duyarlı yapısı nedeniyle yönetim ve örgütsel davranış yazınında metodolojik açıdan önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır. Örgütsel esneklik; stratejik karar alma süreçlerinden günlük operasyonlara, insan kaynakları uygulamalarından örgüt kültürüne kadar uzanan geniş bir yelpazede ortaya çıktığından, tek boyutlu ölçüm yaklaşımlarının kavramın bütününe yansıtmakta yetersiz kaldığı kabul edilmektedir. Bu nedenle yazında örgütsel esnekliğin ölçümü, çoğunlukla çok boyutlu ölçekler aracılığıyla ele alınmaktadır (Volberda, 1996; Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007).

Erken dönem çalışmalardan biri olan Sanchez (1995), örgütsel esnekliği stratejik esneklik ve operasyonel esneklik olmak üzere iki temel boyut altında ele alarak, ölçümün kavramsal sınırlarını netleştirmeye çalışmıştır. Bu yaklaşım, esnekliğin yalnızca kısa vadeli uyum tepkileriyle sınırlı olmadığını; aynı zamanda örgütlerin uzun vadeli stratejik seçenekler geliştirme kapasitesini de kapsadığını ortaya koymuştur. Volberda (1996) ise örgütsel esnekliği yapısal ve yönetsel mekanizmalar üzerinden değerlendirerek, örgüt içi düzenlemelerin ölçümde dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Daha sonraki çalışmalarda örgütsel esnekliğin ölçümüne ilişkin yaklaşımlar giderek çeşitlenmiş ve derinleşmiştir. Jansen, Van den Bosch ve Volberda (2006), örgütsel esnekliği; yapısal, davranışsal ve kültürel boyutları içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele almış ve bu çerçevede geliştirilen ölçeklerin örgütlerin çevresel değişime uyum kapasitesini daha kapsamlı biçimde değerlendirebildiğini ortaya koymuştur. Benzer biçimde Sherehiy ve arkadaşları (2007), örgütsel esnekliği çeviklik literatürüyle ilişkilendirerek esnekliğin hız, yeniden yapılandırılabilirlik ve öğrenme kapasitesiyle birlikte ölçülmesi gerektiğini savunmuştur.

Son yıllarda örgütsel esnekliğin ölçülmesine yönelik çalışmalar, yalnızca ölçek geliştirmeye değil; mevcut ölçeklerin farklı kültürel bağlamlara uyarlanmasına da odaklanmaktadır. Ölçek uyarlama çalışmaları, kavramın kültürel duyarlılığını test etmekte ve örgütsel esnekliğin farklı bağlamlarda nasıl tezahür ettiğine ilişkin önemli bulgular sunmaktadır. Bu bağlamda Türkçe yazında gerçekleştirilen ölçek uyarlama çalışmaları, örgütsel esnekliğin yerel bağlamda geçerli ve güvenilir biçimde ölçülmesine olanak sağlamaktadır.

Bu kapsamda Altıntaş (2025) tarafından gerçekleştirilen “*Bireysel ve Örgütsel Esneklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, Türkçe yazın açısından önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Söz konusu çalışma, örgütsel esnekliği yalnızca örgüt düzeyinde değil; bireysel düzeyde de ele alarak kavramın çok katmanlı doğasını ölçülebilir hâle getirmiştir. Altıntaş (2025), ölçeğin yapı geçerliği, yakınsak ve ayırt edici geçerliği ile güvenirlilik analizlerini ayrıntılı biçimde raporlayarak, örgütsel esneklik çalışmalarında kullanılabilecek güçlü bir ölçüm aracı sunmuştur. Bu yönüyle çalışma hem akademik araştırmalar hem de uygulamalı örgütsel analizler için önemli metodolojik katkılar sağlamaktadır. Örgütsel esnekliğin ölçümünde sıklıkla başvuru temel ölçekler ve uyarlama çalışmalarına ilişkin özet gösterim Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel esneklik ölçekleri

Yazar(lar)	Yıl	Ölçek/Kapsam	Temel Boyutlar	Bağlam
Sanchez	1995	Stratejik ve Operasyonel Esneklik Ölçeği	Stratejik esneklik, operasyonel esneklik	Uluslararası
Volberda	1996	Örgütsel Esneklik Çerçevesi	Yapısal esneklik, yönetsel esneklik	Uluslararası
Jansen, Van den Bosch & Volberda	2006	Örgütsel Esneklik Ölçeği	Yapısal, davranışsal, kültürel esneklik	Uluslararası
Sherehiy, Karwowski & Layer	2007	Örgütsel Çeviklik/ Esneklik Ölçeği	Hız, yeniden yapılandırılabilirlik, öğrenme	Uluslararası
Altıntaş	2025	Bireysel ve Örgütsel Esneklik Ölçeği (Türkçe uyarlama)	Bireysel esneklik, örgütsel esneklik	Türkiye

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.6. Örgütsel Esnekliğin Öncülleri ve Ardılları

Örgütsel esneklik, kendiliğinden ortaya çıkan bir özellik olmayıp, belirli örgütsel, yönetsel ve çevresel öncüllerin etkileşimi sonucunda gelişen çok boyutlu bir yetkinliktir. Yazında örgütsel esnekliğin öncülleri arasında çevresel belirsizlik ve dinamizm, stratejik yönelim, liderlik anlayışı, örgüt kültürü, yapısal düzenlemeler, insan kaynakları uygulamaları ve teknolojik altyapı ön plana çıkmaktadır (Burns & Stalker, 1961; Sanchez, 1995; Volberda, 1996). Özellikle belirsiz ve rekabetçi çevre koşulları, örgütleri katı ve bürokratik yapılardan uzaklaşarak daha esnek, öğrenmeye açık ve uyarlanabilir yapılara

yöneltmektedir (Lawrence & Lorsch, 1967). Stratejik düzeyde ise uzun vadeli planlamaya alternatif olarak stratejik seçeneçliliği ve uyarlanabilirliği esas alan yönetim anlayışları, örgütsel esnekliğin gelişimini desteklemektedir (Ansoff, 1980; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Bununla birlikte katılımcı, yetkilendirici ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları; öğrenen örgüt kültürü, çok yönlü beceri geliştirmeye dayalı insan kaynakları uygulamaları ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, örgütsel esnekliğin içsel öncülleri arasında değerlendirilmektedir (Wright & Snell, 1998; Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007; Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy, 2006). Türkçe yazında da benzer biçimde örgütsel esnekliğin; stratejik yönetim anlayışı, örgüt yapısı, liderlik tarzı ve insan kaynağı politikalarıyla yakından ilişkili olduğu; bu unsurların birlikte ele alınmasının esnekliği güçlendirdiği vurgulanmaktadır (Dinçer, 2013; Koçel, 2020; Sürgevil & Budak, 2018).

Örgütsel esnekliğin ardılları incelendiğinde ise bu yetkinliğin, örgütsel performans, çeviklik, yenilikçilik, örgütsel dayanıklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde çok yönlü ve olumlu etkiler yarattığı görölmektedir. Esnek örgütler, çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmekte, stratejik karar alma süreçlerinde hız ve doğruluk kazanmakta ve bu sayede performanslarını artırabilmektedir (Volberda, 1996; Sanchez, 1995). Dinamik yetenekler perspektifine göre örgütsel esneklik, örgütlerin fırsatları algılama, değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesini güçlendirerek çevik yönetim uygulamalarının etkinliğini artırmaktadır (Teece et al., 1997; Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Ayrıca esnek yapılar, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve uygulanmasını kolaylaştırmakta; örgütlerin hem artımsal hem de radikal yenilikler geliştirebilmesine olanak tanımaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000). Son dönem yazında örgütsel esneklik, örgütsel dayanıklılık ve krizlere karşı direnç geliştirme bağlamında da ele alınmakta; belirsizlik ve şoklar karşısında örgütlerin varlığını sürdürebilmesinin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Lengnick-Hall et al., 2011). Türkçe literatürde de örgütsel esnekliğin; çevik yönetim yaklaşımlarını güçlendirdiği, örgütlerin belirsizlik karşısında dayanıklılığını artırdığı ve uzun vadeli rekabet avantajına katkı sağladığı yönünde güçlü bulgular bulunmaktadır (Koçel, 2020; Dinçer, 2013). Bu çerçevede örgütsel esneklik, yalnızca bir uyum mekanizması değil; çevik, yenilikçi ve sürdürülebilir örgütlerin inşasında merkezi bir rol üstlenen stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, çevik yönetim yaklaşımları ile örgütsel esneklik kavramlarını bütünleşik bir kuramsal çerçevede ele alarak, çağdaş örgütlerin belirsizlik, hız

ve karmaşıklıkla karakterize edilen çevresel koşullar altında nasıl daha uyumlu, dayanıklı ve rekabetçi hâle gelebileceğine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır. Günümüzde dijitalleşme, teknolojik dönüşüm ve küresel rekabetin artan baskısı, örgütleri yalnızca çevresel değişimlere tepki veren pasif yapılar olmaktan çıkararak; değişimi algılayan, yönlendiren ve stratejik fırsatlara dönüştürebilen dinamik sistemlere dönüşmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda çevik yönetim ve örgütsel esneklik, örgütlerin bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi için kritik öneme sahip iki tamamlayıcı yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Çevik yönetim literatüründe elde edilen bulgular, çevikliğin örgütlerin stratejik duyarlılığını artırdığını, karar alma süreçlerini hızlandığını ve çevresel belirsizlikler karşısında proaktif tepkiler geliştirilmesini mümkün kıldığını göstermektedir (Doz & Kosonen, 2010; Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016; Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Ampirik çalışmalar, çevik örgütlerin müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verdiğini, yenilikçilik performansının daha yüksek olduğunu ve değişen pazar koşullarında rakiplerine kıyasla daha avantajlı bir konum elde ettiğini ortaya koymaktadır (Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy, 2006; Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003). Bununla birlikte yazında çevik yönetimin, uygun örgütsel altyapı ve kültürle desteklenmediği durumlarda yüzeysel uygulamalar düzeyinde kaldığı ve sürdürülebilir bir yetkinliğe dönüşemediği de vurgulanmaktadır (Rigby et al., 2016).

Bu noktada örgütsel esneklik, çevik yönetimin etkinliği ve sürekliliği açısından merkezi bir rol üstlenmektedir. Araştırmalar, yapısal, stratejik, insan kaynakları ve süreç esnekliği boyutlarında gelişmiş örgütlerin çevik yönetim uygulamalarını daha başarılı biçimde hayata geçirdiğini ve bu uygulamaları kurumsallaştırdığını göstermektedir (Sanchez, 1995; Volberda, 1996; Sherehiy, Karwowski, & Layer, 2007). Özellikle stratejik esneklik ve dinamik yetenekler bağlamında yapılan çalışmalar, örgütsel esnekliğin çevresel değişimleri algılama, fırsatları yakalama ve kaynakları yeniden yapılandırma kapasitesini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Bu kapasite, çevik yönetimin yalnızca kısa vadeli uyum aracı değil; uzun vadeli rekabet avantajı yaratan stratejik bir mekanizma hâline gelmesini sağlamaktadır.

Ampirik bulgular, örgütsel esnekliğin örgütsel performans, yenilikçilik ve dayanıklılık üzerinde de anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Esnek örgüt yapılarının hem artımsal hem de radikal yenilikleri desteklediği; çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşımı davranışlarını teşvik ettiği ifade edilmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-

Hall, 2011). Ayrıca kriz ve belirsizlik dönemlerinde örgütsel esnekliğin, örgütlerin olağandışı durumlara karşı direnç geliştirmesini ve faaliyetlerini sürdürebilmesini kolaylaştırdığına ilişkin güçlü bulgular bulunmaktadır (Lengnick-Hall et al., 2011). Türkçe yazında da benzer biçimde örgütsel esnekliğin çevik yönetim uygulamalarını güçlendirdiği, örgütlerin değişime uyum kapasitesini artırdığı ve uzun vadeli performansa katkı sağladığı ortaya konulmuştur (Dinçer, 2013; Koçel, 2020; Sürgevil & Budak, 2018).

Bu çerçevede çevik yönetim ve örgütsel esneklik, birbirinden bağımsız iki kavram olarak değil; karşılıklı etkileşim içinde gelişen, birbirini besleyen ve örgütsel sonuçları bütüncül biçimde etkileyen dinamik yetkinlikler olarak ele alınmalıdır. Çevik yönetim, örgütlere değişimi yönetme ve yönlendirme kapasitesi kazandırırken; örgütsel esneklik bu kapasitenin hayata geçirilebilmesi için gerekli yapısal, stratejik ve davranışsal altyapıyı sağlamaktadır. Esneklikten yoksun örgütlerde çevik girişimler geçici ve sınırlı kalmakta; buna karşılık yüksek esneklik düzeyine sahip örgütlerde çevik yönetim, kurumsal bir yetkinlik hâline dönüşmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, çevik yönetim ve örgütsel esnekliği bütünleşik bir perspektifle ele alarak, değişim ve belirsizlik ortamında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesine yönelik güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır. Gelecek araştırmaların, bu iki yetkinlik arasındaki ilişkileri ampirik modeller aracılığıyla test etmesi; farklı sektörler, örgüt büyüklükleri ve kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı çalışmalar yürütmesi, yazının derinleşmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Uygulama açısından ise yöneticilerin, çevik yönetimi yalnızca yöntem ve araçlar düzeyinde değil; örgütsel esnekliği sistematik biçimde geliştiren uzun vadeli bir dönüşüm süreci olarak ele almaları, belirsizlik ve rekabet baskısının yoğun olduğu günümüz koşullarında kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Akdemir, A., & Yılmaz, G. (2021). Örgütsel esneklik ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1543–1558. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1198>
- Akgemci, T., & Güleş, H. K. (2009). İşletmelerde stratejik yönetim. Gazi Kitabevi.
- Altıntaş, M. (2025). Bireysel ve örgütsel esneklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 665–678. <https://doi.org/10.29216/ueip.1670019>
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010203>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Çetin, C., & Basım, H. N. (2011). Örgütsel çeviklik: Kavramsal bir inceleme. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 21(2), 1–26.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2011). Örgütsel çeviklik algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 61–82.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- Diñçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. bs.). Alfa Yayınları.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (17. bs.). Beta Yayınları.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (17. bs.). Beta Yayınları.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.002>

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>
- Sekman, M., & Utku, B. D. (Ed.). (2021). *Güncel kavramlarla örgütsel davranış*. Beta Yayınları.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(5–6), 496–513. <https://doi.org/10.1108/01443579910257962>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5–6), 772–794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2018). *Örgütsel değişim ve yenilik yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2018). Örgütsel esneklik: Kavramsal çerçeve ve ölçüm yaklaşımları. *Çalışma ve Toplum*, 4, 1897–1924.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2019). *Yönetim ve organizasyon* (19. bs.). Eğitim Yayınevi.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7),

- 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde stratejik yönetim (8. bs.). Beta Yayınları.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *MIS Quarterly*, 43(1), 223–251.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible firm: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

