

Çevik Organizasyonlar ve Değişime Uyum Sağlama Stratejileri

Emine Vasfiye Korkmaz¹

Özet

Teknolojide ve ticari faaliyetlerde yaşanan gelişmeler, kurumların gelişen ve değişen ticari şartlara uyum sağlamada daha çevik olmaları gerektiğini gündeme getirmiştir. Küreselleşme, e-ticaret, yaşanan sosyo-ekonomik krizler ve belirsizlik durumlarının artmasıyla yoğun rekabet şartlarında işletmelerin hayatlarına devam edebilmeleri çevik olup, hızlı ve esnek kararlar alabilme ve uygulama potansiyellerine bağlı olmuştur. Hızlı karar alabilme, esnek hareket kabiliyeti, etkin takım çalışması, belirsizlikleri öngörme, yetkinlikler doğrultusunda gelişim, sürekli değişen ve gelişen piyasa şartlarında örgütsel çeviklik için gerekli olan temel bazı yeteneklerdendir. Günümüz dünyasında hızlı, esnek ve etkin kararlar alan işletmeler, krizlere ve işletmelerin karşılaştığı ciddi problemlere yönelik cevap verme kabiliyetleri yüksek olan işletmelerdir. Savaşların, doğal afetlerin, salgınların, ekonomik ve siyasi krizlerin sürekli yaşandığı, piyasalarda belirsizliklerin her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında bu kabiliyetlere sahip olmak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına hayati önem taşımaktadır.

Günümüzde birçok kurum, kısa, orta ve uzun vadede performans hedeflerini belirleyerek bir dizi değişim girişimini uygulamaya geçirmektedir. Kurumun yeni bir büyüme stratejisinin, iş birimlerine yönelik değişikliklerinin, yeni bir satın alma faaliyetinin kuruma entegrasyonun veya faaliyetlere yönelik yeni bir iyileştirme çabasının hayata geçirilmesi kurumları değiştirmeye, yeni politikalar ve süreçler üretmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle çevik organizasyon olmak işletmedeki tüm süreçlerde hızlı, esnek ve etkin olmayı da peşinden getirmektedir. Tedarik zinciri ile ilgili süreçler, bilgi iletişim süreçleri, müşteri merkezli olma, insan kaynaklarına ilişkin süreçler, üretim ve üretim planlamalarına ilişkin süreçlerde uygun stratejiler geliştirerek bunları hızlı bir

1 Doç. Dr., İskenderun Teknik Üniversitesi, İYBF, emine.korkmaz@istc.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7202-6849

şekilde hayata geçiren işletmeler, varlıklarını sürdürerek, yaşamları boyunca karşılaştıkları problemlere hızlı ve etkin cevaplar vereceklerdir.

Bu bölümde, örgütsel çeviklik terimi kavramsal olarak açıklanarak, kurumların değişimlere ayak uydurmasına ilişkin geliştirebilecekleri stratejiler ele alınacaktır.

1.ÇEVİK ORGANİZASYONLAR

1.1.Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik, pazardaki değişikliklere alışmak ve uyum sağlamakla değil, aynı zamanda beklenmedik ve olası pazar fırsatlarını hayata geçirebilmek için kurumların yapılarını, organizasyon sistemlerini, tesislerini, teknolojilerini ve insan kaynaklarını yeniden organize etmek üzere elde edilen kapsamlı bir değişim, iş birliği ve uyum yeteneğidir (Arslan, 2007, s.2).

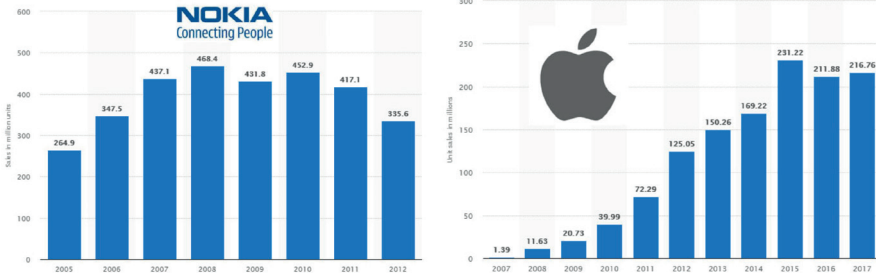
1970’li yıllarda üretim süreçlerinde, ardışık süreçlere ilişkin faaliyetleri bir şelale akışı gibi düşünerek projelendiren Şelale modeli yoğun kullanılmaktaydı, fakat modelde en küçük hatanın projenin tamamında gecikmelere yol açması ve müşteri kaybına neden olması bu konuda bilgi teknolojileri alanındaki uzmanların biraraya gelerek çevik akımı gündeme getirmelerine vesile olmuştur. Bilgi teknoloji uzmanları ile başlayan akım adını Kanban, Scrum vb. metotlarla ve kural setleri ile güncellemiş, sonrasında çevik organizasyonlar kavramı zamanla ortaya çıkmıştır (Gürsev, 2022, s.265).

Çevik üretim kavramını literatürde ilk kez ele alan çalışmalardan biri 1991’de Iacocca Enstitüsü tarafından yazılan “21. Yüzyıl Stratejisi” raporudur. 1980’li yılların sonunda durağanlaşan Amerikan ekonomisini harekete geçirmek adına hazırlanan raporda örgütsel açıdan çeviklik kavramı kullanılmıştır (Arslan, 2007, s.1).

2000’li yılların başında özellikle ürünlerin teknoloji ile bağlantılı olduğu sektörlerde mevcut pazar payını korumak ve pazar liderliğini sürdürebilmek adına çevik olmak çok önemli bir konu haline gelmiştir. 2000’li yıllara doğru cep telefonu sektöründe pazarda en üst sıralarda yer alan Nokia ve Ericsson, fotoğraf makinesi sektöründe Kodak bu konuda önemli örneklerdendir. Teknolojideki gelişmeler ve değişen müşteri taleplerine hızlı cevap veremeyiş, akıllı telefon teknolojisine geçişte geç kalmalar, firmaların sektördeki konumlarını olumsuz etkileyen en önemli nedenlerdendir (Akkaya & Tabak, 2018, s.186). Özeroğlu (2019, s.34-35) çalışmasında, Petabayt sitesinde yer alan bilgiler doğrultusunda, 2009 yılında telefon sektöründe Nokia firmasının ürün satış miktarı 432 milyon rakamına ulaşırken, Apple 20 milyon adet ürün satışı gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Nokia’nın o dönem küresel pazarlarda

çok büyük bir paya sahip olmasına rağmen gelişen akıllı telefon teknolojileri ve internet sistemlerine ayak uydurmada gecikmesi, tuşlu telefon üretimine devam etme ısrarı, pazar payının Grafik 1’de görüldüğü üzere yıllar itibari ile düşmesine neden olmuştur. Bunun yanında küresel rekabet ortamında teknolojiadaki değişiklikleri hızlı fark ederek yeni ürün tasarlama ve geliştirme sürecinde hızlı, yetkin, esnek ve çevik hamlelerde bulunan Apple’ın kayda değer bir pazar rakamına ulaşması örgütsel çevikliğin işletmeler açısından önemi adına önemli bir örnektir.

Grafik 1: Nokia ve Apple Markalarının Yıllar İtibari ile Satış Rakamları



Kaynak: <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>

21. yüzyılda örgütsel çeviklik artık ticari kuruluşlar için bir tercih meselesi değil, örgütsel çeviklik ile dış çevreye hızlı tepki verme yeteneği, başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum, başarılı iş uygulamalarının küresel olarak hızlı bir biçimde taklit edildiği günümüzde, piyasa baskısı olarak durumu daha da zorlaştırmaktadır. Bu nedenle kurumlar için önemli olan, sürekli yaşanan değişikliklere hızlı yanıt vermek ve şartlara uyum sağlamayı başarmak olmuştur (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015, s.675).

Günümüzde çevik yöntemler, kurumlara hızlı değişen pazar şartlarına esneklik, iş birliği ve yanıt verme yeteneği sunarak, dinamik iş ortamına uyum sağlamak isteyen kurumlar için popüler bir seçenek haline gelmiştir. Bununla birlikte, çevik alternatiflerin başarılı bir şekilde benimsenmesi, tüm kültürel ve örgütsel bağlamlarda tekdüze gerçekleşmez. Yüksek güç birliğine sahip bir organizasyon kültüründe, net bir hiyerarşi vardır ve ekip üyelerinin otoriteyi sorgulama ve ilgili çevik ilke ve uygulamaların benimsenmesini etkileyebilecek sorunları ortaya çıkarma olasılığı daha düşüktür. Çevik organizasyonlarda ekibin tamamı bu dinamizme ayak uyduracak potansiyeldedir (Mattes, Dutra, Canedo & Santos, 2024). Tablo 1’de Sever (2024, s.45) çalışmasında

tarafından Tablo 2'deki gibi ifade edilmiştir (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007).

Tablo 1: Örgütsel Çeviklik İçin Uygun Yetenekler

1. Cevap Verme -Değişiklikleri algılamak, sezmek ve öngörmek -Değişikliklere anında tepki vererek onları sisteme dahil etmek -Değişiklikten kurtulmak	3. Esneklik -Ürün hacmi esnekliği -Ürün modeli/yapılandırma esnekliği -Organizasyon ve organizasyonel sorunlar esnekliği -İnsan esnekliği
2. Yeterlilik -Stratejik vizyon -Uygun teknoloji (sert ve yumuşak) -Yeterli teknolojik yetenek -Ürün/hizmet kalitesi -Maliyet etkinliği -Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı -Değişim yönetimi -Bilgili, yetenekli, yetkilendirilmiş insanlar -Operasyon verimliliği ve etkinliği (yalınlık) -Dahili ve harici iş birliği -Entegrasyon	4. Hız -Hızlı yeni ürünler pazara sunma süresi -Ürün ve hizmetlerin teslimat hızı ve zamanında olması -Hızlı operasyon süresi

Kaynak: Sherehiy, Karwowski, Layer (2007)

1.2.1.Cevap Verme

Farklı pazarlarda konumlanan işletmeler, bulundukları pazarın özelliklerine göre farklı yanıtlar geliştirmektedir. Yanıt verebilirlik, değişiklikleri sezerek tanımlama ve ona cevap verme becerisidir (Özgünay & Egeli, 2023, s.565). Değişim yönetimi ve problemlere ilişkin karar verme birbirine paraleldir. Kararlar değişimin temel sağlayıcılarıdır. Örgütsel kararlar gerektiğinde doğrudan işsel değişikliklere yol açmaktadır. Fakat bunun ötesinde, tüketici kararlarından ve tercihlerinden, politika veya düzenlemeye ilişkin hükümet kararlarından veya diğer kurumların yol açtığı dış kararlar da değişime neden olmaktadır. Bu durum iç ve dış kararlarla problemlere cevap oluşturmada çevikliğin akıcı ve birbiriyle ilişkili bir doğası olduğunu göstermektedir (Boaz & Fox, 2014).

1.2.2.Esneklik

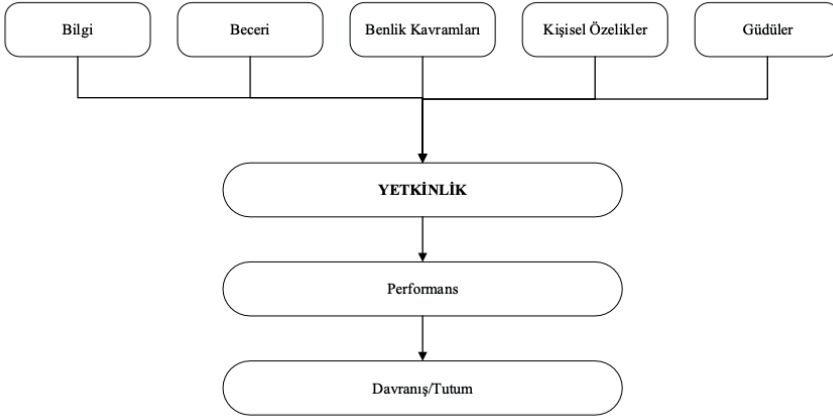
İç ve dış çevrede beklenmedik değişen durumlara, müşteri taleplerindeki değişimlere doğru şekilde ve doğru zamanda kaynaklarını entegre ederek cevap verebilecek dinamik yeteneğe sahip olmak esneklik ile mümkündür. Bu dinamik yapı sadece yöneticiler için değil işletmede en alttan en üste tüm çalışanlar için geliştirilmelidir. Müşteri ihtiyaçları çeşitlenip arttıkça işletmede kendi iç ve dış organizasyonunu bu değişen isteklere göre esnek tutmalıdır. Bunu başardığı sürece yoğun rekabet şartlarında rakipleri ile yarışıp, varlığını sürdürebilecektir (Akkaya & Tabak, 2018, s.189).

1.2.3.Hız

Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını hızlı karşılayabilen kurumlar önemli derecede rekabet avantajı sağlamaktadır. Bir işi tamamlama hızı ve esnek bir şekilde değişimlere uyum sağlama becerisi, büyüyen ve değişen dünyada rekabet açısından kurumlar için önemli iki stratejidir (İnanır, 2020). Küreselleşen dünya ile teknolojiye, müşterilerin taleplerinde ve piyasa şartlarında ortaya çıkan değişimler kurumları zorlayarak değişime uyum sağlayacak kararlar almalarını zorunlu kılmıştır. Değişimin beraberinde getirdiği belirsizlik durumları, alınan kararlarda hızlı olmayı da peşinden getirmiştir. Ekonomide yaşanan dalgalanmalara, her geçen gün yenilenen teknolojik süreçlere, kültürel değişimlere, değişen siyasi ve politik yapılanmalara ayak uydurmak veya bu değişimleri gerçekleştirecek potansiyel beceriye sahip olmak organizasyonel hız ile mümkün olacaktır.

1.2.4. Yetkinlik

Yetkinlik, örgütsel çevikliğin diğer üç unsurunu kullanabilme potansiyeli olarak ifade edilmektedir. Hızlı olma, esnek olma ve değişikliklere yanıt verebilmede yetkin işletmeler kriz ve belirsizliklerle mücadele etmede güçlü olacaklardır (Akkaya, Kayalıdere, & Tabak, 2019). Şimşir Ayhan (2024, s.13) çalışmasında, Tucker & Cofsky (1994)'nin yetkinliğin ana unsurları olarak ele aldığı beş ana bileşenini vurgulamıştır. Bu bileşenler; bilgi, benlik, beceri, güdüler ve kişisel özellikler olarak aşağıda Tablo 3'te görüldüğü gibi yetkinliği oluşturduğu ve bu yetkinliklerin de insan davranışlarında rol oynadığını ifade edilmiştir.

Şekil 2: Kavramsal Olarak Yetkinlik

Kaynak: Tucker & Cofsky, 1994

1.3. Çevik Organizasyonlarda Değişime Uyum İçin Stratejiler

1.3.1. Çevik Liderlik ile Değişime Uyum

Endüstriyel gelişmelerle dünya farklı bir döneme girmiştir. Bu nedenle günümüzde insanların hayatlarındaki bazı değişikliklerle yüzleşebilmeleri için yeni okuryazarlık becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Yeni okuryazarlık becerileri, sosyal hayata katılmak için temel bir sermaye olarak; veri okuryazarlığı, teknolojik okuryazarlık ve insan okuryazarlığıdır. Bu beceriler yanında sahip olunması gereken ve bir bireyin rekabet avantajında önemli bir rol oynayan diğer bir beceri de topluma liderlik etme yeteneğidir. Bu yeteneği geliştirmenin bir yolu da çevik liderlik modellerinin uygulanmasıyla mümkündür. Bu liderlik modeli, sakin, uyumlu, yenilikçi, her zaman deneyimlerden öğrenen ve geri bildirim veren, yardımsever, fırsatları görme konusunda akıllı, uyumlu, çevik, açık fikirli ve şirketin ana hedeflerine ulaşırken ve üretkenliği sağlarken yüksek belirsizliği de yönetebilme becerisine sahip bir lider modelidir. Hızla değişen dünya sakin, uyumlu, yenilikçi, deneyimlerden ders çıkararak, geri bildirim veren ve başkalarına yardım ederek ve gelecek nesiller için düşünme konusunda etrafındakileri motive eden lider modellerine her zaman ihtiyaç vardır (Prasongko & Adianto, 2019).

Örgütsel çevikliği etkili bir şekilde uygulamada önemli bir faktör güçlü yönetim desteğidir. Liderlik, çevikliğin başarılı bir şekilde uygulanmasına

elverişli bir iklimin oluşturulmasında hayati öneme sahiptir. Verimli yönetim desteği, ekiplere yetki verilmesini, iletişim kanallarının erişilebilir tutulmasını ve paydaşların karar alma prosedürlerine aktif olarak dahil edilmesini garanti edebilmektedir (Highsmith & Cockburn 2001).

Çevik proje yönetimi, olağanüstü esnekliği ve uyarlanabilirliği nedeniyle modern işletmelerde giderek daha fazla tercih edilmektedir. Bu yönetim yaklaşımı, proje ekiplerinin sürekli değişen piyasa koşullarına ve müşteri taleplerine yanıt olarak stratejileri ve ürün yönlerini hızla ayarlamasına olanak tanımaktadır. Çevik yönetim yalnızca yanıt olarak hızlı olmakla kalmaz, aynı zamanda ekip üyelerinin özerkliğini de vurgulayarak, her üyenin projede çok önemli bir rol oynamasına ve böylece ekibin motivasyonunu ve yaratıcılığını artmasına neden olmaktadır (Li, 2024, s.71).

1.3.2. İnsan Faktörü ile Değişime Uyum

Kurumların rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi için en önemli avantajlardan biri alanında yetkinliğe sahip çalışanları bünyesinde bulundurmasıdır. Bu nedenle gerek özel gerek kamu sektöründe kurumlarda insan kaynağının yetkinlik düzeyinin tespiti ve güncel şartlara göre iyileştirilmesi önemli bir gerekliliktir. Bireyler kişisel özelliklerini kullanarak elde ettikleri bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını ne kadar doğru yansıtabilirse sahip olduğu yetkinlikler de o kadar ortaya çıkacaktır. Bireylerin çalıştıkları alandaki yetkinlikleri arttıkça kurumlar açısından nitelikli beşerî kaynak olarak görülecekler ve daha fazla tercih edileceklerdir. Bu nedenle kurumlarda insan kaynağının yetkinlik düzeyinin işe girmeden önce belirlenmesi, iş alındıktan sonra geliştirilmesi, yeni yetkinliklerin kazandırılması, kurumların geleceği açısından önemlidir (Tahtalıoğlu, 2023, s.772). Çevik bir rekabet ortamı, insan becerilerinin, bilginin ve deneyimin şirketler arasındaki temel farklılaştırıcılar olduğu yerdir. Bu nedenle, sürekli iş gücü eğitimi ve öğretimi çevik bir şirketin operasyonları için ayrılmaz bir stratejidir ve gelecekteki başarıya yönelik yapılan yatırım temsili etmektedir (Sherchey, Karwowski & Layer, 2007, s.448).

1.3.3. Müşteri Merkezli Olarak Değişime Uyum

Çevik uygulamalar, bir kurumun sürekli öğrenmeye ve uyum sağlamaya istekli olmasını gerektirir. Kurum içerisinde açıklık, iş birliği ve ürün tasarımında sürekli iyileştirmeye dayalı bir örgüt kültürü, bu metodolojilerin uygulanmasının başarısı için çok önemlidir. Çevik uygulamalar sadece teknoloji sektörü ile sınırlı değildir, günümüzde endüstri, sağlık, finans ve eğitim dahil olmak üzere çeşitli sektörlerdeki kuruluşlar operasyonel verimliliklerini artırmak ve müşterilerinin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verecek

ürün tasarımları için çevik ilkeleri benimsemektedirler. Çevik yöntemleri başarıyla uygulayan bir kuruluş örneği Spotify'dır. Ürün tasarımında sürekli değer sunumu ön planda tutarak, müzik piyasasının değişen ihtiyaçlarına ve kullanıcı beklentilerine hızla uyum sağlayabilen ürünler geliştirmektedir (Kacot & Maciaszczyk, 2024, s.351).

Proje devam ederken müşterinin çeşitli şikayetleri olabilir ve bu durum kurumlar için memnuniyet verici değildir. Müşterinin ilaveten isteyeceği değişiklikler proje maliyetini yükseltebilir. Müşteri ilişkileri yönetimi konusunda bu olası şikayetlere çözüm bulabilmek ve müşteri memnuniyetini temin etmek adına 2001 yılında yazılım alanında çelik yazılım manifestosu ilan edilmiştir. Bu manifestonun temelinde de insanlarla sürekli etkileşim, müşteriler ile iş birliği, müşteri odaklılık kavramları bulunmaktadır (Yoşumaz & Özkara, 2018, s.383).

Çevik yöntemler, müşteri geri bildirimlerine öncelik vererek projeleri daha müşteri odaklı hale getirir ve pazar ihtiyaçlarını karşılayan ürün veya hizmetler oluşturmak için yeni kullanıcı geri bildirimlerini kuruma hızlı bir şekilde entegre etmektedir. Bu insan merkezli yönetim felsefesi, projenin uyarlanabilirliğini ve inovasyon yeteneğini geliştirerek proje sonuçlarını pazar eğilimleri ve müşteri beklentileriyle daha uyumlu hale getirmektedir (Li, 2024, s.71).

1.3.4. Takım iletişimi ile Değişime Uyum

Çevik organizasyonlar, ekip oluşturma eğilimindedirler. İnovasyon ve vizyon oluşturma gibi, takım/ekip oluşturma da kurumsal yapının oluşturulmasında örgütsel zihniyetin önemli bir temsilcisidir. Kurumlarda oluşturulan takım çalışmalarında dostluk ve iş birliği, resmi ve gayri resmi ölçekte teşvik edilmelidir. Kurumsal yapıdaki formal ekipler, departmanlar arası iletişim ve örgütsel birliğin sağlanmasına aktif olarak katılırken, belirli bir görevi yerine getirmek için takımlar oluşturmak, kurumsal çeşitliliği artırmak için etkili bir yöntemdir (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015, s.682).

Çevik proje yönetiminde iletişim; iş birliği, karar alma ve paydaş uyumunun omurgasını oluşturmaktadır. Çevik organizasyonlar, sürekli ve etkili iletişime bağlı olarak uyarlanabilirliği ve işlevler arası ekip çalışmasını önceliklendirmektedir. Geleneksel şelale yaklaşımlarının aksine, çevik ekip üyeleri arasında sıkı bir etkileşim, hızlı geri bildirim döngüleri ve paydaşlarla dinamik etkileşim söz konusudur. Zayıf iletişimin varlığı, kurumlarda yanlış anlamalara, gecikmelere ve proje verimliliğinin azalmasına yol açabilir ve bu nedenle çevik organizasyonlarda uyarlanabilir iletişim stratejileri çevik ekipler için olmazsa olmaz hale gelmektedir (Hamzah, 2025).

Çeviklik, kuruluşların stratejilerini geliştirmelerine ve değişen ihtiyaçları karşılayan çözümler sunmalarına yardımcı olan geri bildirimlerle daha iyi hale gelmektedir. Çeviklik, ekip üyelerinin tek başlarına çalışmak yerine iletişim kurmalarına ve birlikte çalışmalarına yardımcı olmakta ve bir karar alınırken farklı görüşlerin de duyulmasına imkân tanımaktadır. Kuruluşların esnekliği ve ekip çalışmasını kullanmaları, değişimi başarılı bir şekilde nasıl gerçekleştirebileceklerine yardımcı olacaktır. Kurum içerisinde çalışanların etkili bir şekilde yönetilmesi ve yaratıcı olmalarının teşvik edilmesi, kurumların güçlü olmalarına ve zorluklara uyum sağlayabilmelerine yardımcı olacaktır (Das, Panda, Sahoo & Patnaik, 2024, s.43-44).

1.3.5.Tedarik Zinciri Yönetimi ile Değişime Uyum

Tedarik zinciri yönetimi bağlamında çeviklik fikri, ‘yanıt verme’ yeteneği etrafında odaklanmaktadır. Geleneksel tedarik zincirlerinde uzun teslim süreleri söz konusudur ve bu nedenle faaliyetler zorunluluk gereği tahminlere dayanmaktadır. Buna karşılık, çevik tedarik zincirleri daha kısa süreçlere sahiptir ve faaliyetlerinde talep odaklı olmaya çalışmaktadırlar. Geleneksel tedarik zincirlerinin tahmin odaklı olması nedeniyle faaliyet planları envantere dayalı olurken, çevik tedarik zincirlerinde faaliyet planlamaları bilgiye dayalı olma oranı daha yüksektir. Tedarik zincirlerinde, şirket içinde ve dışında, dikey ve yatay düzeyde süreç uyumu gerekmektedir bu nedenle bilgiye dayalı tedarik zincirlerinde kesintisiz ve sınırsız bağlantı yeteneği ile gecikmeler olmadan işlemlerin gerçekleşmesi mümkündür (Christoper, Lowson & Peck, 2004, s.8).

1.3.6.Çevik Üretim Planlaması ve Süreç tasarımı ile Değişime Uyum

1980’lerdeki dünya ekonomik görüşü “makine tabanlı” bakış açısından, “bilgi tabanlı” bakış açısına dönüşmüştür. Bu durum çevik proje yönetim anlayışını peşinden getirmiştir. Çevik proje yönetimi, proje sürecinde çevik metodolojilerle işleyen, önce yazılım işletmelerde sonra tüm sektörlerde yaygınlaşan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmelerde, müşteri memnuniyeti ve deneyimleri ana hedef olarak alınarak, kalite ve verimlilikten taviz vermeden, iş birliği ve iletişim tesis edilerek ihtiyaçlara hızlı cevap vermeyi hedeflemektedir (Özen & Koç, 2023, s.267).

Çeviklik, beklenmeyen ve öngörülemeyen değişikliklere kurumsal unsurların hızlı ve proaktif bir şekilde adapte olmasıdır ve yeni ve kökten farklı bir üretim iş modelini temsil eder (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Son zamanlarda popüler hale gelen bir kavram olan çevik üretim, 21. yüzyılın üretim paradigması olarak savunulmaktadır. Hızla değişen

müşteri gereksinimlerinin giderek rekabetçi hale geldiği bir pazarda, ulusal ve uluslararası liderler olmak için çarpıcı performans iyileştirmelerine yönelen üreticiler açısından benimsenmesi gereken önemli bir strateji olarak görülmektedir (Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999).

Çevik bir organizasyonun temel özelliklerinden biri esnekliktir. Aslında çevikliğin bir iş kavramı olarak kökenleri esnek üretim sistemlerine dayanmaktadır. Başlangıçta üretim esnekliğine giden yolun, hızlı değişime ve dolayısıyla ürün karışımındaki veya hacimdeki değişikliklere daha fazla yanıt vermeye olanak tanıyan otomasyondan geçtiği düşünülmektedir. Daha sonra bu üretim esnekliği fikri daha geniş bir iş bağlamına dönüştürülerek çeviklik kavramı organizasyonel süreçleri düzenleyici bir yönelim olarak ortaya çıkmıştır. Çeviklik ve yalınlık karıştırılmamalıdır. Yalın, daha azla daha fazlasını yapmakla ilgiliyken “sıfır envanter” ve tam zamanında yaklaşımı ifade etmek için kullanılmaktadır. Paradoksal olarak, yalın üretimi bir iş uygulaması olarak benimseyen birçok şirket tedarik zincirlerinde çevik olmaktan çok uzak olabilir (Christopher & Towill, 2000, s.206). Organizasyonel çeviklik ile işletmeler, iş süreçlerinde etkin, hızlı ve organize bir strateji ile faaliyetlerini yerine getirmeye odaklanırlar. Sharp, Irani & Desai (1999)’ın oluşturduğu Baki (2003)’nn çalışmasında literatüre aktardığı çevik üretimin diğer üretim modellerinden farklılıkları aşağıda Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Kitle Üretim, Yalın Üretim ve Çevik Üretim Arasındaki Farklılıklar

Kitle Üretim	Yalın Üretim	Çevik Üretim
-Yatırımlar Ekip ve teçhizatlara yapılmaktadır -İşgücü seviyesi yüksektir -Uzmanlık söz konusudur	-Yatırımlar teknolojiye yöneliktir -Daha az kademeleşme -Tasarruf ön plandadır	-Yatırımlar insan bilgi sistemlerinedir -Yüksek yeteneğe sahip işgücü -Yeniden organize edilebilen, sağlam takımlar ve alt yapılar
-İşgücü girdisi çok azdır -Kademe fazladır	-İşgücü girdisi -Oluşturulan takımlar	-Üretim sürecinin her aşamasında ortaklık -Kendi kendini yönetebilen takımlar, yönetsel engeller yok
-Yavaş verilen kararlar	Tedarikçilere olan aşırı bağımlılık	-Teknoloji ve bilginin entegre edilmesi
-Uzun yıllarca süren ürün geliştirme süreleri -Kalitede sürekli değişim	-Durağan süreçler -Aylık ürün geliştirme süreleri -Satış noktasında kalite yüksekliği	-Ürünlerin haftalık geliştirilmesi -Ürün yaşam dönemi boyunca kalitede yüksek standart

Kaynak: Sharp, Irani & Desai (1999)

1.3.7.Bilgi İletişim Sistemleri ile Değişime Uyum

Çağdaş firmalar, iş stratejilerini, müşteri ilişkilerini ve genişletilmiş işletme ağlarını şekillendirmede bu teknolojilerin işlevselliğinden yararlanmak için bilgi teknolojilerine (web hizmetleri, veri ambarı, müşteri ilişkileri yönetimi veya tedarik zinciri yönetimi teknolojileri gibi) önemli yatırımlar yapmaktadır. Özellikle dijitalleşmenin yıkıcı güçleri, bilginin ve fiziksel değer zincirlerinin ayrıştırılması ve müşteri ilişkileri, üretim, tedarik ve tedarik zincirinin yerine getirilmesi için örgütsel altyapıların ayrıştırılması, çevikliğin rekabet şartlarında önemini artırmıştır (Sambamurthy, 2003, s.1).

Büyük ölçüde daha az bürokratik olan çevik yaklaşım, bilginin daha hızlı yayılmasını, aktif geri bildirimi, inovasyon sürecine doğrudan katılımı, bilgiye ve know-how'a kolay erişimi, inovasyon potansiyelini ve yenilikleri özümseme tutumlarını artırmayı sağlamaktadır (Bogdanova, Parashkevova, Ivanova & Stoyanova, 2025, s.3).

Yapay zekâ (AI) ve bulut bilişim gibi modern teknolojilerin benimsenmesi, çevik metodolojilerin kapsamını daha da genişletmiştir. AI destekli araçlar artık iş akışlarını düzenlemede, öngörücü içgörüler sunmada ve rutin görevleri otomatikleştirmede ayrılmaz bir parça haline gelerek, çevik ekiplerin verimliliğini artırmıştır. Aynı zamanda, bulut platformları çeşitli zaman dilimlerindeki dağıtılmış ekipler arasında sorunsuz iş birliğini sağlamak için vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Bu teknolojik evrim, giderek sanallaşan ve küreselleşen bir çalışma ortamında çevik metodolojilerin yaygınlaşmasını sağlamıştır (Mood, 2024, s.2).

Çeviklik, işlevler arası ekiplerin yakın bir şekilde birlikte çalışmasını teşvik eder, öncelikle en değerli özellikleri sunarak süreçleri basitleştirir ve sürekli iyileştirme için düzenli retrospektifler içermektedir. Scrum, Kanban ve Extreme Programming (XP) gibi popüler çevik organizasyon uygulamaları uyarlanabilir planlamayı, düzenli teslimatı ve işbirlikçi çabaları teşvik ederek proje başarısını ve duyarlılığını da artıracaktır (Babu, 2024).

Kaynakça

- Akkaya, B., & Kayalidere, U. A. K., ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde (Mosb) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), ss. 19-54. <https://www.researchgate.net/publication/338517762>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>.
- Arslan, O. (2007). 21. yy üretim anlayışı: çevik üretim. *Verimlilik Dergisi*, (3), ss. 57-70. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21744/233805>
- Babu S S (2024). Trends in it project management: agile methodologies and their impact on project success. *Journal of Recent Trends in Computer Science and Engineering (JRTCSE)* 12(2):72-81. <https://www.researchgate.net/publication/383373919>
- Baki, B. (2003). 21.yüzyılın üretim paradigması: çevik üretim, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), ss. 291-305. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiiibd/issue/2685/35262>.
- Boaz N. ve Fox, E. A. (2014). Change Leader, Change Thyself, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/change-leader-change-thyself>, Erişim Tarihi: 02.03.2025.
- Bogdanova M, Parashkevova E, Smokova M, & Stoyanova M. (2025). Agile management of innovation networks - a theoretical approach. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 9(1): 1-12. <https://doi.org/10.24294/jipd10517>.
- Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32, (8), ss. 367-376. <https://www.researchgate.net/publication/235296034>.
- Christopher M. & Towill, D., (2000). Supply chain migration from lean and functional to agile and customised, *Supply Chain Management*, 5 (4), ss. 206-213. <https://www.researchgate.net/publication/247628650>.
- Das, S., Panda, M., Sahoo R.S. & Patnaik, D., (2024). Agile change management: adapting agile methodologies for organizational resilience, *Horizon Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6 (5), ss. 41-52. <https://doi.org/10.37534/bp.jhssr.2024.v6.nS.id1252.p41>.
- Gürsev, S. (2022). Çevik organizasyonel dönüşümde yol haritası önerisi. *Tasarım Mimarlık ve Mühendislik Dergisi*, 2(3), ss. 265-274. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dac/issue/73099/1089925>.

- Hamzah, F. (2025). Adaptive Communication Strategies for Agile IT Project Management, https://www.researchgate.net/publication/389359418_Adaptive_Communication_Strategies_for_Agile_IT_Project_Management, Erişim Tarihi: 04.03.2025.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), ss. 675–686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>.
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: the business of innovation. *Computer*, 34(9), ss. 120-127. <https://ieeexplore.ieee.org/document/947100>.
- İnanır, A. (2020). *Modern işletmecilikte yönetsel konular*. Eğitim Yayınevi.
- Kacot M. & Maciaszczyk, M. (2024). Agile Practices Activating Customers To Co-Create The Offer, Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization And Management Series No. 197,; 349-364. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/06/197-Kocot-Maciaszczyk.pdf>.
- Li, H. (2024). Application and practice of agile methods in project management, *Journal of Applied Economics and Policy Studies* (7), ss. 71-74. <https://www.researchgate.net/publication/383436533>.
- Mattos, C.S., Dutra, E., Canedo, E.D., & Santos, G. (2024). Understanding how power distance affects agile organizations. In: Bertolino, A., Pascoal Faria, J., Lago, P., Semini, L. (eds) Quality of Information and Communications Technology. AQUATIC 2024. *Communications in Computer and Information Science*, (2178). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70245-7_22.
- Mood, S. (2024). The Future Of Agile It/Is Management: Trends And Predictions For The Next Decade, *International Journal of Business Information Systems Strategies (IJBISS)* Volume 13, No.1/2/3/4. <https://www.researchgate.net/publication/386423126>.
- Özen, M. T., & Koç, M. (2023). Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(Özel), ss. 265-294. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1367585>.
- Özeroğlu, E., (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Özgünay, P. & Egeli, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler*, 10(23), 560-583. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3303501>

- Petabayt, “Nokia Neden Başarısız Oldu?” <https://www.petabayt.com/nokia-neden-basarisiz-oldu/>, Erişim Tarihi 08.03.2023
- Prasongko, A. & Adianto, T. (2019). The role of the agile leadership model as a competitive advantage for the future leader in the era of globalization and industrial revolution 4.0. *Jurnal Pertahanan*, 5(3), ss. 126-133. <https://www.researchgate.net/publication/337711930>
- Sambamurthy V, Bharadwaj A, & Grover V. (2003) Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly* (27), ss. 237–263. <https://www.researchgate.net/publication/220259906>.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, (62), 7-22. <https://www.researchgate.net/publication/240260016>.
- Sharp J.M., Irani, Z., Desai S. (1999). Working towards agile manufacturing systems”, *International Journal of Production Economics* (62), 55.ss. ss. 155-169.
- Sever, E., (2024). *Örgüt kültürünün örgütsel performansa etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü*, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Sherehiy B, Karwowski W, & Layer J. (2007). K. A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics* ;37: 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>.
- Şimşir Ayhan, H. (2024). *Çevik dönüşümün başarısına etki eden ekip üyeleri ve proje yöneticisi yetkinliklerinin incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Tahtaloğlu, H. (2023). Yetkinliğe dayalı insan kaynağının tespiti ve geliştirilmesinde cumhurbaşkanlığı hükümet sistemiyle gelen kurumsal girişimler. *Alanya Akademik Bakış*, 7(2), ss. 771-789. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2497159>.
- Tucker, S. A., & Cofsky, K. M. (1994). Competency-based pay on a binding platform: A compensation combination for driving performance and managing change. *The Journal of Total Rewards*, 3(1), 30.
- Yoşumaz, İ. & Özkar, B. (2018). Duygusal zekânın çevik yazılım geliştirme sürecinde müşteri odaklılığına etkisi, *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (79), ss. 382-397. <https://www.researchgate.net/publication/328194286>.
- Yusuf, Y.Y, Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*. 62(1-2), ss. 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).

