

Örgütsel Atalet Yerine Örgütsel Çeviklik

Aysel Kurt¹

Özet

Son dönemlerde hızla artan yoğun rekabet ve küresel boyutlara ulaşan değişimler neticesinde ortaya çıkan çevresel belirsizlikler, fırsatlar ve tehditler örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir. Dinamik ve sürekli değişimin yaşandığı bu süreçten; örgütlerin kendilerini korunması, çevresel tehditleri ortadan kaldırması ve fırsatları birer avantaja dönüştürmesi önemli hale gelmektedir. Örgütlerin değişen koşullara bağlı olarak faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmek için yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum, örgütlerin değişim sürecine sürekli olarak uyum sağlayabilmeleri için daha çevik hareket etmeleri gerektiği ile ilgili sorunu gündeme taşımıştır. 21. yüzyılda çeviklik örgütler için bir tercih meselesi olmaktan çıkarak, dış çevreye hızlı şekilde tepki verebilme yeteneği ile başarılı örgütleri diğer bütün örgütlerden ayıran bir zorunluluk olmuştur.

“Atalet” sadece bireylerin hayatında var olan bir olgu değildir. Bunun yanında örgütlerin yaşamında da yer alan ve örgütlerin yaşamını olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Örgütlerdeki atalet “örgütsel atalet” olarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel atalet kavramı, örgütlerin işlevlerini yerine getirememesi, kendilerini yenileyememesi, değişimlere ayak uyduramaması ve harekete geçememesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel atalet, değişime giden yolda büyük bir engel olarak görülmektedir. Bu bağlamda başta stratejik yönetim olmak üzere örgütlerin birçok fonksiyonunu olumsuz etkilemekte ve örgütlerin rekabet ortamında başarısız olmasına ve başarısız kalmasına neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel atalet ve örgütsel çeviklik kavramlarını teorik olarak incelemek; örgütsel ataletin örgütsel çeviklik ile olan ilişkisini ele almak ve örgütlerin örgütsel atalet yerine örgütsel çevikliğe neden yönelmeleri gerektiği ile ilgili bilgilere yer vermektir. Çalışma kapsamında örgütsel çevikliğin tanımı ve kapsamı, örgütsel çevikliğin boyutları, önemi ve çevik örgütlerin özellikleri ele alınacak; örgütsel ataletin nedenleri, olumsuz etkileri ve örgütsel ataletin üstesinden gelmenin yolları da açıklanacaktır.

1 Araştırma Görevlisi, Demiroğlu Bilim Üniversitesi, aysel.kurt@demiroglu.bilim.edu.tr, 0000-0002-7381-4692

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, hayatta kalabilecekleri ve gelişebilecekleri bir ortam yaratmak istiyorlarsa, hem iç hem de dış çevreleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu bilgileri mümkün olduğunca güncel tutmaya çalışmalıdırlar (Golmoradi ve Ardabili, 2016). Örgütler aynı zamanda veri toplamayı kurumsallaştırmalı ve bilgiyi örgütün geneline yaymalıdırlar (Sull, 2010). Öngörülemeyen değişikliklere hızlı tepki verebilmek, mevcut koşullara göre esnek olmak ve bilgiyi doğru zamanda ve doğru yerde kullanmak önemlidir. Bu durum, örgütün rekabet avantajını korumasını ve sürdürülebilirliğini sağlamasını mümkün kılar. Örgütün beklenmeyen veya birden ortaya çıkan durumlar karşısında çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi “örgütsel çeviklik” kavramının ortaya çıkmasında temel bir rol oynamıştır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012).

Günümüzün hızla değişen çevresel koşulları karşısında örgütler, sürdürülebilirliklerini koruyabilmek ve rekabet avantajlarını devam ettirebilmek için değişim süreçlerine anında ve etkili bir biçimde yanıt verebilme yetkinliğine sahip olmalıdır. Bu bağlamda, çevresel uyum yeteneği, yalnızca örgütsel çevikliği değil; aynı zamanda yüksek düzeyde bilgi kapasitesi, stratejik öngörü ve hızlı karar alma becerilerini de gerektirmektedir.

Bununla birlikte, örgütlerin değişime karşı gösterdiği direnç ya da hareketsizlik hali olarak tanımlanan **örgütsel atalet**, modern örgütlerin kaçınmak istedikleri kritik bir risk alanı olarak öne çıkmaktadır. Arlı ve arkadaşlarına (2012) göre örgütsel atalet, çağın dinamik ve belirsiz koşullarına uyum sağlamayı güçleştiren, yönetsel ve yapısal düzeyde başarının önünde engel teşkil eden, dolayısıyla örgütlerin uzun vadeli varoluşunu tehdit eden bir olgudur. Benzer şekilde Bakan ve diğerleri (2007), örgütsel ataletin örgüt performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyerek kurumsal gelişimi sekteye uğrattığını belirtmektedir.

Dolayısıyla, çağdaş örgütler için yalnızca çevresel değişimi fark etmek yeterli olmayıp, aynı zamanda bu değişimi yönetebilecek esnekliğe ve öğrenen örgüt anlayışına sahip olmaları kritik bir gereklilik haline gelmiştir.

Son yıllarda her şey çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişime uyum sağlayamayan ve ayak uyduramayan her şey yok olmakta ya da etkisini kaybetmektedir. Bu durum her alanda olduğu gibi örgütler ile ilgili bütün faaliyetler için de geçerlidir. Örgütler de varlıklarını sürdürebilmek için öncelikli olarak kendilerini yenilemeli, hızla değişen çevre şartlarına uyum sağlamalı ve bununla birlikte yeniliği örgütlerin kendisi yaratmalıdır. Rekabetin çok şiddetli olarak yaşandığı bir ortamda durağan ve atalet

içinde olmak, alışılmışın ve bilinenin dışında her şeye direnmek, değişimi görmezden gelmek, bir başka deyişle çevreye ve gelişmelere kayıtsız kalmak kabul edilebilir bir hareket tarzı değildir.

2.Örgütsel Atalet

Örgütsel atalet, kurumların yenilikçilik kapasitesini zayıflatan ve örgütsel öğrenme süreçlerini sekteye uğratan önemli bir engel olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, örgütün çevresel değişimlere karşı duyarlılığını azaltarak, tepkiselliğini düşürmekte ve örgütsel davranışların durağan, rutin ve tekrarlayan bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Ataletin bu niteliği, örgütlerin dinamizm gerektiren rekabetçi piyasa koşullarında avantaj kaybetmelerine ve stratejik pozisyonlarını koruyamamalarına yol açmaktadır.

Fettahlıoğlu ve arkadaşlarına (2018) göre, örgütsel atalet yalnızca örgütün mevcut kapasitesini sınırlamakla kalmamakta, aynı zamanda örgütün varlığını tehdit edecek ölçüde yenilikten uzak, durağan bir yapı oluşturmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin ataletle karşı direnç geliştirebilmeleri ve bu olumsuz etkilerden korunabilmeleri için kurumsal bilgi kaynaklarını verimli, etkin ve sürdürülebilir biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Örgütsel atalet, yeniliklere geçiş yapma direnci, değişime hızlı ve etkin bir şekilde tepki verememe olarak tanımlanmaktadır (Kinnear ve Roodt, 1998, s. 44). Örgütsel atalet, örgütlerin içine düştüğü kısır bir döngü olmakla birlikte örgüt içindeki bireylerin kişisel özellikleri, mevcut bilgi ve deneyimlere bağlı kalma arzusu gibi bazı güçlerin değişimi engellediği, diğerlerinin ise mevcut durumun devamı için ivme kazandığı anlamına gelmektedir (Louw ve Martins, 2004, s. 55). Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen bir kavram olarak ileriye doğru olabileceği gibi, geriye doğru da olabilmektedir (Tezcan, 1984). Her değişim gelişme olarak değerlendirilemez, çünkü değişim olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Atalet (inertia) terimi Latince âtilvetembel anlamına gelen *iners* sözcüğünden gelmektedir (Palomino-Tamayo ve Timana, 2022, s. 22). Türkçede eylemsizlik ya da durgunluk olarak da kullanılan atalet kavramı, bir nesnenin değişime direnme ve mevcut durumunda kalma eğilimidir (Petkovic, 2019). Atalet, örgütsel yaşamda da görülebilen bir olgudur ve iş görenlerin değişikliklere karşı direnmesi şeklinde ortaya çıkabilir veya kurumların politika, prosedür veya stratejilerindeki değişikliklere karşı çalışanların direnç göstermesine yol açar.

En genel anlamda örgütsel atalet (organisational inertia) önemli dış değişiklikler karşısında gerekli iç değişiklikleri yapabilme konusundaki

cylemsizlik durumu ve bir örgütün kayıtsız, katı ve hatta değişime dirençli hale gelme eğilimidir (Deo, 2018). Michael ve diğerleri (2004) örgütsel ataleti, kurumun stratejik değişime karşı ısrarlı direnci olarak tanımlamaktadırlar (Akt, Lei vd., 2024). Örgütsel atalet bir kurumun çalışma şeklini önemli ölçüde etkileyerek değişimi uygulama direncini azaltabilir. Bir örgütte örgütsel atalet ne kadar büyükse, kurumların daha önce yaptıkları hataları tekrarlama olasılığı da o kadar yüksektir (Naldi ve Davidsson, 2014).

Bu konu ile ilgili olarak, bireylerin yaşamlarında var olan alışkanlıklarını, fikirlerini ve değer yargılarını kolayca terk etmek istememeleri ve bu rutinlerine direnmeleri örgütsel ataletin devam etmesine neden olmaktadır (Çankaya, 2010). Atalet, örgütleri hem hantallaştırmakta hem de rakiplerinin gerisinde kalmalarına neden olmaktadır (Sekman ve Utku, 2009).

Ataletin etkin olduğu örgütler karşılına çıkan fırsatları değerlendiremez, yeteneklerinin farkına varamaz ve olası risklerin oluşmasına zemin hazırlayarak örgütlerin gelişimlerini engeller (Arlı vd., 2012). Örgütlerde atalet kendiliğinden oluşmaz; bir dizi aşamanın tamamlanmasından sonra kemikleşmiş bir yapının örgütü ele geçirmesiyle ortaya çıkar. Bu aşamalar algılamama, yorumlamama ya da yanlış yorumlama, uygulamama ve sonuçlandırmama olarak sıralanabilir (Sekman ve Utku, 2009).

İki tür örgütsel atalet vardır: sezgisel atalet ve cylemsel atalet. Sezgisel atalet, yöneticilerin belirsiz çevre koşullarında olası değişiklikler hakkında yanlış tahminlerde bulunması, yöneticilerin başarısız olması ve elde edilen bilgilerin işe yaramaması veya kuruluşun verimliliğine yeterince katkıda bulunmaması durumunda ortaya çıkar. Atalet ise çevresel analiz sonrasında ortaya çıkar ve yönetimin gerekli adımları atmakta geç kalması ya da hiç tepki vermemesi durumunda oluşur (Bakan ve ark., 2017).

Literatürde “örgütsel atalet” olarak da adlandırılan örgütsel atalet hakkında genel bir tanım yapmak gerekirse örgütsel atalet, örgütlerin işlevlerini yerine getirememesi, kendilerini yenileyememesi, değişimlere ayak uyduramaması, harekete geçememesi, hareketsiz kalması ve dolayısıyla hedeflerinden uzaklaşması olarak tanımlanabilir.

Örgütsel ataletin etkileri, hem doğrudan hem de dolaylı biçimlerde çeşitli düzeylerde gözlemlenebilmektedir. Bu etkiler yalnızca örgütsel yapı ve süreçlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışları ile müşteriler ve diğer dış paydaşlarla olan ilişkileri de olumsuz yönde etkilemektedir. Kaya ve arkadaşlarına (2018) göre, atalete maruz kalan kuruluşlar, çevresel değişimlere yeterli düzeyde uyum sağlayamaz hale gelmekte ve bu durum rekabet edebilme kapasitesinin zayıflamasına neden

olmaktadır. Rekabet gücünü kaybeden kuruluşlar, hem sektörel konumları hem de kamuoyu ve müşteri nezdindeki imajları açısından ciddi erozyonlar yaşamaktadır.

Ataletin en çarpıcı sonuçlarından biri de çalışanlar düzeyinde gözlemlenen yabancılaşma olgusudur. Kurumsal dinamizmin eksikliği, zamanla çalışanların yaptıkları işe, çalıştıkları kuruma ve hatta kendilerine yönelik yabancılaşma geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu durum, aidiyet duygusunun zayıflamasına, örgütsel bağların gevşemesine ve sonuç olarak çalışanların işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olmaktadır. Artan iş gücü devri, hem nitelikli insan kaynağının kaybı hem de örgütün maddi ve manevi kaynakları üzerinde ciddi maliyet baskısı oluşturur. Bu nedenle, ataletin neden olduğu bu tür insan kaynağı sorunlarının erken tespiti ve zamanında müdahale edilerek önlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan, örgütsel atalet, kurumsal yapının giderek daha bürokratik bir nitelik kazanmasına da zemin hazırlar. Şahlan'a (1979) göre, bürokratikleşme eğilimi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sınırlamakta ve örgüt içindeki demokratik katılım düzeyini azaltmaktadır. Demokratik iklimin zayıflaması ise çalışanlar arasında memnuniyetsizlik, motivasyon düşüklüğü ve duyarsızlık gibi olumsuz psikolojik sonuçlara yol açmakta; bu da işgücü verimliliğinde ciddi bir düşüşe neden olmaktadır. Örgütsel atmosferin olumsuzlaşması, nitelikli çalışanların kuruma olan bağlılıklarını yitirmelerine ve uzun vadede örgütten ayrılmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu süreç, örgütleri yüksek iş gücü devri riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır.

Ataletin bir diğer karakteristik özelliği ise "atıl kapasite" yaratma eğilimidir. Kurum genelinde dinamizm ve etkinlik kaybı yaşandığında, insan kaynaklarının potansiyelleri tam anlamıyla kullanılamamakta; çalışanların sahip oldukları becerilerle fiilen gerçekleştirdikleri görevler arasında ciddi bir fark ortaya çıkmaktadır. Bu durum, örgütsel verimliliğin düşmesine ve kaynak israfına neden olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel ataletin sadece stratejik düzeyde değil, aynı zamanda operasyonel ve insani sermaye boyutunda da ciddi sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir.

Örgütsel ataletin birçok nedeni vardır. Geleneklere aşırı bağlılık, değişime tepki, başarı ve özgüvenin yanıltıcı etkisi, öğrenme döngüsünün kesintiye uğraması ve örgütün ilerleyen yaşı bunlardan bazılarıdır (Türkan ve Esmer, 2019).

Örgütsel atalet, örgütlerin çevresel değişimlere karşı duyarsız hale gelmesine, yenilik arayışından uzaklaşmasına ve durağan yapılar içerisinde çilemsizlik göstermesine yol açan yapısal ve zihinsel bir sorunsal olarak

değerlendirilmektedir. Atalet, özellikle zihinsel tembellik ve öğrenilmiş çaresizlik gibi bilişsel sınırlılıklar üzerinden örgütsel kararlarda durağanlık yaratmakta; bu durum da zamanla örgütü hem rekabet avantajını kaybetmeye hem de çöküşe sürükleyen bir sürece dâhil etmektedir (Soysal, 2010). Örgütlerin bu atıl durumu aşamaması, sadece mevcut performanslarını değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirliklerini de tehdit etmektedir.

Fettahlıoğlu ve arkadaşlarının (2018) da vurguladığı üzere, örgütsel atalet, yenilikçilik eğilimlerini bastırarak örgütlerin özgün ve stratejik karar alma yeteneklerini zayıflatmakta, bu durum da örgütün hem içsel dinamizmini hem de dış çevreyle kurduğu rekabetçi ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Özellikle bilgi yönetimi süreçlerinin etkin şekilde kullanılmaması, ataleti besleyen temel faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin bilgiye dayalı karar alma mekanizmalarını güçlendirmesi ve bilgi kaynaklarını stratejik düzeyde kullanması, ataletten kaçınma sürecinde kritik öneme sahiptir.

Örgütsel ataleti bertaraf etmek amacıyla, örgütlerin geleneksel ve katı prosedürlerden uzaklaşması; esnek, öğrenen ve çevik bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Bu dönüşüm için önerilen stratejiler arasında iş zenginleştirme, iş rotasyonu, yetki devri, sürekli eğitim ve dış danışmanlık hizmetlerinden yararlanma gibi insan kaynakları temelli uygulamalar yer almaktadır (Soysal, 2010). Bu tür uygulamalar yalnızca bireysel performansı ve motivasyonu artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel kültürün yenilikçi ve öğrenmeye açık bir yapıya evrilmesine de katkı sunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel atalet ile mücadele, yalnızca yapısal düzenlemelerle değil; aynı zamanda örgütsel zihniyetin dönüşümüyle mümkündür. Bilgiye dayalı, katılımcı ve yenilik odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütlerin değişim karşısındaki tepkiselliğini azaltarak onları daha dirençli ve sürdürülebilir kılacaktır.

3.Örgütsel Çeviklik

Küreselleşmenin getirdiği sürekli gelişen ve giderek daha karmaşık hale gelen piyasa koşulları nedeniyle kuruluşlar giderek daha fazla baskı altında kalmaktadır. Bu ortamda başarılı olabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin yenilikçi stratejiler ve yeni çözümler üretmesi gerekmektedir. Araştırmalara göre bu stratejiler arasında “örgütsel çeviklik” fikri öne çıkmakta ve örgütler değişimlere hızlı ve başarılı bir şekilde uyum sağlayarak başarı şanslarını artırabilmektedir (Mehdibeigi vd., 2016: 95)..

Örgütsel çeviklik, organizasyonların çevresel değişimleri algılaması hızlıca yanıt vermesidir. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel çevikliğin algılama ve

cevap verme olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğu söylenmektedir (Overby vd., 2006). Diğer bir deyişle örgütsel çeviklik, belirsizlik ortamında etkin ve verimli bir şekilde hareket edebilmek için organizasyon tarafından geliştirilen bir müdahale yeteneğidir (Charbonnier-Voirin, 2011). Çeviklik; rekabetçi, dinamik ve öngörülemeyen bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak da kabul edilmektedir (Kanten vd., 2016).

Ayrıca örgütsel çeviklik; bir örgütün hızlı bir şekilde değişime ayak uydurabilmesini veya değişime hızlı bir şekilde cevap verebilecek duruma her koşulda hazır olabilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte örgütün kendisini uyumlu hale getirebilme yeteneğini ortaya çıkarması ile birlikte rekabet avantajı elde edilmektedir (Cegarra-Navarro vd., 2016: 1544). Değişim ve rekabet avantajını ele geçiren örgüt, hayati öneme sahip bu unsurları başarı elde edebilmek için kullanmaktadır (Cepeda ve Roldán, 2019: 368). Örgütün ayakta kalabilmesi ve büyümeye devam edebilmesi için örgütsel çeviklik yeteneklerini her fırsatta ortaya çıkarması önem arz etmektedir.

Bütün bu tanımların sonucunda örgütsel çevikliğin organizasyon çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına kısa sürede hızla yanıt verilmesi ve organizasyonların sürekliliğinin sağlanmasına etki eden temel yeteneklerden birisi olduğunu söylemek gerekir. Belirsizliğin yüksek olduğu çalkantılı piyasa ortamlarında organizasyonların çevresel değişimleri hissederek yanıt verme yeteneği, organizasyonun başarılı olmasındaki önemli faktörlerden birisidir.

Örgütsel çevikliğin süreçlerini yönetebilmesini üç temel boyut olarak ele almaktadır. Bunlar: müşteri çevikliği, iş birliği çevikliği ve faaliyet çevikliğidir (Tolay, 2020: 369). Müşteri çevikliği ile örgütün rekabet avantajı elde etmesi ve fırsatları değerlendirmesi için proaktif hareket etmesi ve müşteriye hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiği ifade edilmektedir. İş birliği çevikliği ile örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için organizasyonun paydaşları ile iletişimde olup bilgi ve yetkinliklerini hızlı bir şekilde uygulamaya dökmesi gerektiği belirtilmektedir. Ekip üyelerinin birlikte çalışma yeteneklerinin, esnekliğinin ve tepki hızının ölçülmesi olarak da tanımlanmaktadır. Faaliyet çevikliği ise, değişen koşullar karşısında örgütün süreçlerini yeniden tasarlayabilme, uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilmektedir. Organizasyonların dış etkenlerden kaynaklanan değişikliklere karşı hızlı tepki verebilme, esneklik gösterebilme ve verimli bir şekilde adaptasyon sağlama yeteneklerini içermektedir (Tolay, 2020: 369-370). Bu bağlamda örgütte üç temel 42 boyutun uygulanmasıyla, operasyonel süreçlerin esneklik, verimlilik ve yenilikçilik açısından optimize edildiği düşünülmektedir.

Örgütsel çevikliğe sahip olan kurum ve kuruluşlar, motivasyonu yüksek, enerjik, hızlı hareket eden ve esnek yapıda olan kuruluşlardır. Bu sayede rekabet avantajı elde ederek; yeni fırsatları önceden öngörerek davranış sergilemekte ve bu sayede sektörde öncü olabilecek kurumlar haline gelmektedirler. Organizasyonel çevikliğin en önemli koşulları organizasyonun hızlı ve esnek olabilmesidir. Hız, işlerin tamamlanma hızını, esneklik ise çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Başka bir deyişle esneklik, pazardaki değişiklikleri görebilme ve yeni koşullara ve müşteri beklentilerine anında uyum sağlayabilme yeteneğidir. Öte yandan, pazar koşullarındaki ani değişimlerle başa çıkmanın yollarını bulmak ve müşteriye satın almak istediği ürünün özelliklerini seçme hakkı vermek esnek olmakla ilgilidir. (Sekman ve Utku, 2009: 36).

Örgütsel çeviklik, dinamik çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesi bağlamında değerlendirildiğinde, örgütlere stratejik düzeyde iki temel avantaj sağlamaktadır. İlk olarak, çevresel tehditlere karşı zamanında ve etkili yanıtlar üretebilme yetisi sayesinde örgütler, olası risklerin yıkıcı etkilerini minimize edebilmekte ve operasyonel istikrarlarını sürdürebilmektedir. İkinci olarak ise, çevrede ortaya çıkan fırsatların erken fark edilmesi ve bu fırsatlara yönelik yönelimlerin hızlı biçimde yapılandırılması sayesinde, örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmekte ve çeviklik kapasitelerini proaktif stratejilere dönüştürebilmektedirler (Nalbantoğlu, 2021: 14).

Bu bağlamda örgütsel çeviklik, yalnızca tepkisel bir uyum aracı olarak değil; aynı zamanda fırsat odaklı, yenilikçi ve geleceğe dönük bir yönetim anlayışının da temel bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, çevik örgütler hem kriz dönemlerinde dirençli olabilmekte hem de belirsizlikleri stratejik avantaja dönüştürme becerisi sergileyebilmektedirler.

Örgütsel çeviklik kavramı, literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmış olmakla birlikte, kavramın temel bileşenleri üzerinde büyük ölçüde fikir birliği sağlanmıştır. Örgütsel çevikliğin yetenek temelli yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilen ana boyutları genel olarak dört temel yetkinlik altında toplanmaktadır: yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız. Bu boyutlara dayalı ilk sistematik modelleme ve ölçüm çalışmaları, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından gerçekleştirilmiş; daha sonra Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve diğerleri (2006), Nejatian ve arkadaşları (2013) ile Mohammad ve diğerleri (2015) tarafından da kavramsal ve ampirik düzeyde geliştirilmiştir.

Söz konusu dört boyut, örgütlerin çevresel değişkenliklere karşı etkin ve sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlamaları açısından kritik öneme sahiptir. Yanıt verebilirlik, çevredeki tehdit ve fırsatlara zamanında tepki geliştirme

kapasitesini; hız, bu tepkinin ne denli süratle uygulamaya geçirilebildiğini; esneklik, değişen koşullara karşı örgütsel yapıların ve süreçlerin ne derece uyarlanabilir olduğunu; yetkinlik ise tüm bu süreçleri başarıyla yerine getirebilecek bilgi, beceri ve kaynak altyapısını ifade etmektedir.

Balcı ve Erbay'a (2021) göre, örgütsel çevikliğin bu alt boyutları yalnızca dinamik çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırmakla kalmayıp; aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine, operasyonel verimliliklerini artırmalarına ve uzun vadede kârlılıklarını yükseltmelerine de katkı sağlamaktadır.

Özetle, örgütsel çevikliğe sahip olan kurumlar değişimlere karşı duyarlı hale gelmektedir. Böylece çevrede yaşanan belirsizlik ve teknolojik değişimleri rekabet avantajına dönüştürmeye çalışmaktadırlar bu durumda da müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı bir şekilde yanıt verebilmektedirler (Cepeda ve Roldán, 2019: 372). 45 Bu gibi değişimlere uyum sağlayıp hızlıca dönüş sağlayabilen, diğer bir deyişle örgütsel çeviklik yeteneklerini geliştirerek uygulayabilen örgütler, gelecekte de varlıklarını sürdürebilmektedir.

4.Örgütsel Atalet Yerine Örgütsel Çeviklik

Örgütlerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri ve varlıklarını koruyabilmeleri için değişen ve belirsizleşen çevre koşulları kadar hızlı, çevik ve esnek olmaları gerekmektedir. Ne yazık ki değişime karşı tepkisiz, hareketsiz ve dirençli kalan kuruluşlar zaman içinde yok olmaya mahkumdur. Kuruluşların iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlerin farkında olabilmeleri için iyi planlanmış ve düşünülmüş bir bilgi yönetimi süreci çok önemlidir. Bu anlamda işletmelerin bilgiyi doğru yöneterek örgütsel çevikliklerini artırmaları, değişim ve gelişimin önünde çok önemli bir engel teşkil eden örgütsel ataleti aşmaları beklenmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır. Yapılan literatür taramasında bilgi yönetimi, örgütsel çeviklik ve örgütsel ataletin birlikte ele alındığı ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, birbiriyle yakından ilişkili olan bu üç temel değişkenin bir arada ele alındığı ilk çalışma olarak bu çalışmanın özgün bir değere sahip olduğu düşünülmektedir (Bakan ve ark., 2007)

Çevik kurumlar, hız/esneklik, dinamiklere uyum sağlayan ekipler, işverenler, yöneticilerden oluşmaktadır. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun farkında olan kurumlardır. Bunun tam tersi durumunda ise, kurumun atalet içerisinde olduğu yorumu yapılabilir. Ataletli bir yönetici ve işverenden dolayı, değişimlere kapalı, çağın gerisinde kalan ataletli kurumlar oluşabilir. Oysa kurumların ataletle kapılmak yerine çevik olmaları gerekir.

Çevik kurumların özelliklerini özetleyecek olursak;

- Pazardaki fırsatları öngören,
- Pazarın gereksinimlerine yanıt verebilen,
- Hızla yanıt veren,
- Esnek olan,
- Yenilikçi ve değişime açık bir yönetim anlayışını benimseyen,
- Benimsenen bu anlayışı da tavandan tabana yayarak kurumun kültürüne dönüştüren,
- Fırsatları rakiplere göre erken fark edebilen,
- Müşteri fikir, görüş ve beklentilerini ve aynı zamanda çalışan memnuniyetini önemseyen, Müşterilerden gelen talepleri önemseyen,
- Elindeki yetenekleri ve pazardaki yenilikleri harmanlayabilen,
- Taklidi zor olan iş uygulamalarını hayata geçirebilen,
- Geleneksel iş yapış biçimlerinden ziyade içindeki bulunduğumuz çağa uygun iş yapış biçimlerini benimseyen,
- Yeri geldiğinde iş yapış biçimlerini çağın gerekliliklerine göre gözden geçiren,
- Eski usulde çalışmayı bırakıp, acil olarak dönüşebilen,
- Teknolojide lider durumda olan,
- Güncele uygun ürün ve hizmet sunan,
- Takımları teşvik eden,
- Güçlü ekipler oluşturabilen,
- Çevik kültürü tavandan tabana yayabilen kurumlardır.

Çevikliğin tersine ataletin olduğu kurumlar ise, fırsatları değerlendiremeyen, yeteneklerinin farkındalığında olmayan, gelişme ve değişmeye kapalı olan kurumlardır (Türkan ve Esmer, 2019: 928). Çevik olmayı başaramayan kurumlar atalete kapılmaya mahkumlardır. Atalete kapılan kurumlar ise, başarısız olan ve çağın gerisinde kaldıkları için uzun vadede faaliyetlerine devam edemeyecek kurumlardır.

Ayrıca bir örgütte gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin netice itibariyle insanlar tarafından yapıldığının altı çizilmiş ve örgütsel çevikliğin olabilmesi için idari kademedan başlayarak bütün çalışanların çevik örgüt yapısıyla

ve stratejileriyle ahengi vurgulanmıştır. Ataletli örgütlerle çevik örgütlerin arasındaki en önemli farkın da bu konu olduğu bildirilmiştir. (İleri ve Soylu, 2010)

Son olarak, içinde bulunduğumuz dijital çağda, gerek dış gerekse iç müşteriye yani çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamayan, zamanın gerisinde kalan kurumlar, çevikliğin aksine ataletli kurumlardır. Atalete kapılan kurumlar başarısız olacaklardır. Günümüzde çevik olma bir işletme için bir seçim değil, zorunluluktur. Çevik olmayı başarabilen kurumlar gelecekte ayakta kalabilen ve içinde bulunduğumuz çağın kazananları olacaktır. Kurumsal çeviklik örgütsel rekabet ve başarının olmazsa olmazıdır.

Çevik örgütler, sadece dışsal değişimlere tepki vermekle kalmaz; aynı zamanda bu değişimlerin yönünü belirleyebilmektedir. Bu bağlamda çeviklik, proaktif bir stratejik davranışı da içerir. Ayrıca, Deloitte (2022) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, dijital çevikliğe sahip örgütlerin kriz dönemlerinde ayakta kalma ve yenilik üretme becerisi daha yüksek olmaktadır.

Örgütsel atalet, özellikle durağan liderlik yapıları, katı prosedürler ve düşük motivasyon gibi etmenlerle birleştiğinde, örgütlerin yenilik yapma kapasitesini büyük ölçüde sınırlamaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte yabancılaşmasına, aidiyet duygusunun zayıflamasına ve işgücü devrinin artmasına neden olmaktadır (Kaya ve ark., 2018). Ayrıca ataletin hâkim olduğu örgütlerde karar alma süreçleri yavaşlar ve örgüt içi iletişim zayıflar; bu da değişime karşı direnç oluşturarak örgütü rekabetten uzaklaştırmaktadır.

Örgütsel çeviklik ise hem stratejik düzeyde yönetsel kararların dinamik bir şekilde alınmasına hem de operasyonel düzeyde süreçlerin yeniden yapılandırılmasına olanak tanımaktadır. Çevik örgütler, yalnızca tehditleri bertaraf etmekle kalmaz; aynı zamanda çevresel fırsatları erken fark ederek bu doğrultuda yön değiştirip avantaj elde edebilmektedir (Nalbantoğlu, 2021).

5. Tartışma ve Sonuç

Günümüz işletmeleri, rakiplerinin gerisinde kalmak istemiyor ve pazarda söz sahibi olmak istiyorlarsa, çağın gerektirdiği bilgi ve teknolojiye yoksun kalmamalıdır. Bu nedenle gerekli bilgiyi elde edecek, bu bilgiyi dönüştürecek ve kendi organizasyonuna uygun hale getirecek kadar çevik olmalıdır. Aksi takdirde eskimiş ve modası geçmiş bilgi ve yöntemler kuruluşun ataletle düşmesine ve yerinde saymasına neden olacaktır.

Örgütsel çeviklik kazanmak ve örgütsel ataletle yenik düşmemek isteyen kuruluşlar, edinilen bilgiyi gelecekte kullanmak üzere kaydetmeli ve saklamalıdır. Yeni bilginin mevcut bilgiye katkısı belirlenmelidir. Yönetim,

yeni ürünler ve pazar trendleri hakkında çalışanlarla toplantılar düzenlemelidir. Kimin hangi görevi, nerede, nasıl ve ne şekilde yerine getireceği açık olmalıdır. Elde edilen bilgi organizasyon genelinde dağıtılmalıdır. Eski bilgiler yenileri ile değiştirilmelidir. Kuruluşlar değişen müşteri taleplerine anında cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Tedarikçilerle ortaya çıkabilecek her türlü sorun anında çözülmelidir. Pazarda ani bir değişiklik meydana geldiğinde, bu koşullara uyumu kolaylaştıracak kararlar hızla alınmalıdır. Kuruluşlar, pazar ve müşteri taleplerindeki değişiklikleri, iş süreçlerini iyileştirmek, yeni ürünler tasarlamak ve kaliteli ürün ve hizmetler sunmak için bir fırsat olarak değerlendirmelidir.

Değişim kaçınılmaz, atalet ise bir tercihtir. Günümüzün belirsiz ve karmaşık çevresel koşullarında örgütsel ataletin sürdürülebilirliği mümkün değildir. Atalet, örgütlerin hareket kabiliyetini sınırlandırmakta ve uzun vadede yok oluşa sürüklemektedir. Bu bağlamda, örgütsel atalet yerine çevikliğin tercih edilmesi, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama, fırsatları değerlendirme ve rekabet üstünlüğü elde etme açısından kritik bir stratejik zorunluluktur. Yönetim anlayışlarının çeviklik ilkeleriyle yeniden yapılandırılması, yalnızca kriz anlarında değil, örgütün tüm yaşam döngüsünde değer yaratmayı sağlayacaktır.

Birçok çalışma, örgütsel çevikliğin özellikle dijitalleşmenin ve küresel rekabetin arttığı günümüzde rekabet avantajı sağlayan bir yetkinlik olduğunu göstermektedir (Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006).

Nitel analizlere göre, dinamik pazar yapısına sahip sektörlerde faaliyet gösteren örgütler, çevik stratejiler sayesinde sürdürülebilirlik açısından statik yapıya sahip olanlardan daha iyi performans göstermektedir. Örneğin, pandeminin ilk aylarında dijital dönüşüm süreçlerini hızlı bir şekilde yöneten çevik örgütlerin hizmet kesintilerini azalttığı ve müşteri sadakatini koruduğu görülmüştür (McKinsey, 2020).

Ayrıca, bu çalışmanın bulguları, çevikliğin bir kuruluşun değişen bir çevreye yanıt olarak yeniden organize olma ve yeniden yönlendirme yeteneğini artırdığını iddia eden literatürdeki “dinamik yetenekler teorisi” (Teece, 2007) tarafından da desteklenmektedir. Bütün bunlar ele alındığında; örgütsel ataletin işletmelerin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyerek rekabette dezavantaja neden olduğu, örgütsel çevikliğin ise geleceğe yönelik hedeflenen çalışmalar için önemli anahtar görevi gördüğü düşünülmektedir.

Ancak her örgütsel çeviklik stratejisinin bir panzehir olup olmadığı tartışmalıdır. Özellikle bürokratik, yapısal olarak büyük kuruluşlarda örgütsel çevikliğin faydası sıklıkla sorgulanmaktadır. Örgütsel çeviklik aşırıya

kaçtığına stratejik kararsızlığa, karar alma süreçlerinde istikrarsızlığa ve personel üzerinde sürekli değişim baskısına yol açabilir (Denning, 2018). Özellikle kamu kurumları gibi yüksek düzeyde düzenlemeye tabi kuruluşlarda bu durum ciddi yönetsel sorunlara yol açabilir.

Bununla birlikte, bazı yazarlar, örgütsel ataletin her zaman kötü bir şey olmadığını iddia etmektedir. Hannan ve Freeman’a (1984) göre, örgütsel atalet aslında kurumsal meşruiyeti ve sürekliliği garanti eden bir denge bileşenidir.

Hızlı değişim geçiren örgütlerin kimliklerini, temel değerlerini ve çalışan bağlılığını kaybetme riskiyle karşı karşıya olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle, çevikliği idealize ederken tarihsel geçmişi, kurum kültürünü ve sektörel gerçekleri göz önünde bulundurmak önemlidir.

Bu durumda örgütsel ataleti tek yönlü bir zayıflık işareti olarak görmek yetersiz kalabilir. Sektöre, kuruluş türüne ve kurum kültürüne bağlı olarak, özellikle belirsiz zamanlarda ve teknolojik dönüşümlerde önemine rağmen, kurumsal çeviklik kavramını içselleştirmenin çeşitli yolları vardır. Atalet ve çeviklik arasında dinamik bir denge kurmak, daha sürdürülebilir bir yönetim modeli için çok önemlidir. Bu çalışma aynı zamanda “örgütsel çevikliğin yalnızca değişime tepki vermekle değil, aynı zamanda değişimi yönlendirecek vizyon ve kapasiteyi geliştirmekle de ilgili olduğunu” öne sürmektedir.

Kamu kurumları ve politika yapıcılarının örgütsel çevikliğe yönelik çevik kamu yönetimi modellerine geçiş yapılarak; hiyerarşik ve bürokratik tarzlar yerine karar zincirlerinin en aza indirildiği yatay takım odaklı yönetim tarzlarının benimsenmesi gerektiği düşünülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000). Kamu görevlilerinin, eğitim politikalarının problem çözme, analitik yetenekler ve dijital becerileri hedeflemesi gerekmektedir

Özel sektör karar alıcıları için; örgütsel çeviklik yönetim ilkelerinin sadece yazılım sektöründe değil aynı zamanda; imalat, hizmet ve finans sektörlerinde de stratejik planlama, ürün geliştirme ve müşteri ilişkilerine uygulanması önerilmektedir (Denning, 2018). Yalın organizasyonları esas alarak; yavaş, çok seviyeli hiyerarşik kurulumlar yerine, çapraz fonksiyonel ekip çalışması kültürünün yerleşmesine destek sağlanmalıdır Kurumsal hafıza ile uyarlanabilirlik arasında denge kurulmalıdır; hızlı kararları destekleyecek bir bilgi tabanı geliştirmek için öğrenen organizasyon çerçevesi kullanılarak geçmiş deneyimler sistematik olarak incelenmelidir (Senge, 1990).

Sektör temsilcileri ve Sivil Toplum Kuruluşları’nın (STK); sektör derneklerinin, üyelerini çevik dönüşüm yolunda yönlendirmek için sektöre özgü örgütsel çeviklik endeksleri ve kılavuzları oluşturması gerekmektedir.

STK'lar, yeni iş modelleri karşısında çalışanların haklarını ve iş güvenliğini tartışan “çeviklik ve etik yönetim” olarak bilinen sosyal diyalog platformları oluşturmalıdır. Aynı zamanda meslek odaları sadece mesleki yeterlilik sertifikaları değil, bunun yanında çevik liderlik, kriz yönetimi ve dijital dönüşüm konularında akreditasyon programları da düzenlemesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın ışığında, örgütsel ataletin klasik anlamda “direnç” değil, aynı zamanda öğrenilmemiş değişim refleksleri olduğu görülmektedir. Ataleti azaltmak için yalnızca yapısal değil; zihinsel, yönetsel ve kültürel dönüşüm zorunludur. Bu dönüşüm sürecinde, her örgüt kendi sektörel bağlamı, büyüklüğü ve kültürü ile uyumlu özgün çeviklik modelleri geliştirmelidir.

Bu bağlamda, kamu ve özel sektörde karar vericilerin; örgütsel çevikliğin sadece bir yönetim modası değil, yeni bir örgütsel yaşam biçimi olduğunu kabul ederek stratejilerini buna göre yeniden inşa etmeleri gerekmektedir.

Kaynakça

- 1-Mehdibei, N., Dehghani, M., And Yaghoubi, N. M.. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role of Organizational Agility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230: 94 – 103.
- 2-Louw, G.J. ve Martins, N. (2004). *Exploring Inertia in a Typical State Organization*, *SA Journal of Industrial Psychology*, ss. 55-62.
- 3- Palomino-Tamayo, W., & Timana, J. S. (2022). Creating firm value, overcoming organizational inertia through the marketing value chain. *Academia Revista Latino americana de Administracion*, 35(1), 20-36. 1012-8255 DOI. 10.1108/ARLA-06-2021-0119.
- 4-Petkovic, K. (2019, 8 Nisan). Change management- how to break through group inertia. www.assuredstrategy.com/change-management-how-to-break-through-group-inertia
- 5-Deo, S. (2018). *Organizational inertia in process excellence*. www.processexcellence-network.com/
- 6- Lei, H., Tang, S., Zhao, Y., & Chen, S. (2024), Enterprise digitalization, employee digital literacy and R&D cooperation: the moderating role of organizational inertia, *Chinese Management Studies*, 18(22), 479-505.
- 7- Naldi, L. & Davidsson, P. (2014). Entrepreneurial growth: The role of international knowledge acquisition as moderated by firm age, *Journal of Business Venturing*, 29(5), 687-703
- 8- Çankaya, İ. H. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Vicdan Odaklı Yaklaşım Düzeyleri İle Atalet Algıları Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 65-74.
- 9-Sekman, M., & Utku, A. (2009). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- 10- Kaya, Ş. D., Yücel, A., & Yağcı Özen, M. (2018). Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği. *Nobel Medicus*, 14(2), 40-48.
- 11- Şahlan, G. (1979). Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıklar. *Amme İdaresi Dergisi*, 19-32.
- 12-Soysal, A. (2010). Atalet: Etkin Yönetim İçin Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 24(3), 16-26.
- 13-Türkan, A. ve Esmer, Y. (2019). Örgütsel Atalet Kavramına Teorik Bir Bakış, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, ss. 525-534.
- 14- Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V.: "Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology," *EJIS*. 15., 2006, 120-131.
- 15- Charbonnier-Voirin A.: "The Development and Partial Testing of the Psychometric Properties of a Measurement Scale of Organizational Agility," *Management*, 2011, 119-156.

- 16- Kanten,P, Kanten,S., Baran, M.: “The Effect of Organizational Virtuousness on Front Line Employees’ Customer Orientation: Role of Perspectionism, 10th International Congress on Social Sciences Conference Proceedings, 2016, Vol II, Madrid, Spain, 857-874.
- 17- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5): 1544-1549.
- 18- Cepeda, G. ve Roldán, J. L. (2019). Organizational Agility As A Competitive Advantage: A Systematic Review And Future Perspectives. *Journal of Business Research*, 98, 365-378.
- 19- Tolay, E. (2020). Çevik İK: Agile Çağında İnsan Kaynaklarının Dönüşümü. Güncel İK: İnsan Kaynakları Yönetimine Yeni Bakış, (Ed. Olca Sürgevil Dalkılıç), Ankara: Nobel Yayınevi.
- 20- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Covid 19 Sürecinin Dijital Dönüşüme Etkileri. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4): 13-18.
- 21- Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.
- 22-Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- 23-Golmoradi, R.,andArdabili, F. S.. (2016). Theeffects of SocialCapitalandLeadershipStyles on Organizational Learning. *Procedia - SocialandBehavioralSciences* 230: 372 – 378.
- 24- Sull, D.. (2010). Competing Through OrganizationalAgility. *McKinseyQuarterly*, 1: 48 56.
- 25- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2007). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 07 (1). 117-138. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/download/article-file/334527>
- 26- Arlı, D., Ceylan, Ö. Ve Akduman Yetim, S.. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13, 1: 73–911.
- 27- Keçecioğlu, T. Ve Çiçek, A.. (2012). Örgüt DNA’sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, XXXIII-II: 295-308.
- 28-İleri, Y. Y., ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- 29- Deloitte (2022). Global Human Capital Trends Report.

- 30-McKinsey & Company (2020). Agility in the time of COVID-19: How organizations are adapting. Report Series.
- 31- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.
- 32- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- 33-Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*.
- 34- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- 35- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

