

Geliş Tarihi/Received: 22.04.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 21.05.2022

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2022

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1107574

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK VE ALGILANAN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

EXAMINING THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS ON ORGANIZATIONAL AGILITY AND PERCEIVED ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY

Öğr. Gör. Dr. Ethem MERDAN

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-2528-2326, ethem.merdan@ahievran.edu.tr

ÖZ

Örgütler çevresel olumsuzluklardan ve örgütün içinde bulunduğu koşullardan olumsuz yönde etkilenebilir ve rakipleriyle mücadele edemeyip geri çekilmek zorunda kalabilirler. Bu yüzden ayakta kalmak, varlığını sürdürmek, fırsatları değerlendirmek ve rekabet avantajından yararlanmak isteyen örgütlerin hedefler belirlemesi ve bu hedeflere yönelik stratejiler oluşturması önem taşımaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşmada izleyeceği yol olarak ifade edilen stratejik yönetim, örgütün çevresindeki belirsizliğin azaltılmasını sağlayabilir ve örgütün daha aktif, hızlı ve esnek olmasını yani çevikliğini artırabilir. Bu çalışmada amaç stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünü belirlemektir. Çalışmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır (n=168). Veriler basılı soru form (anket) vasıtasıyla elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasında ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular tartışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Environmental negativities and organizational conditions may adversely affect the organizations, and they may not be able to fight with their competitors and have to withdraw. For this reason, it is important for organizations that want to survive, maintain their existence, seize opportunities and take advantage of competitive advantage, to set goals and create strategies for these goals. Strategic management, which is expressed as the way the organization will follow in achieving its goals, can reduce the uncertainty around the organization and increase the organization's more active, fast and flexible, that is, its agility. The aim of this study is to determine the role of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty. The study employed a uuantitative analysis method. The sample of the study consists of managers of accommodation enterprises in Nevşehir province (n=168). The researcher obtained data by means of a printed questionnaire (survey). As a result of the analysis, the researcher has found no relationship between the strategic management process and organizational agility. On the other hand, the findings show that the strategic management process affects the perceived environmental uncertainty positively. I discussed the findings and made suggestions.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Örgütsel Çeviklik, Çevresel Belirsizlik.

Keywords: Strategic Management, Strategic Management Process, Organizational Agility, Environmental Uncertainty.



1. Giriş

Örgütlerin amaç ve hedeflerine kolay ulaşmasını sağlayan planların yapılması, uygulanması ve denetlenmesi olarak ifade edilen strateji, örgütün başarılı olmasını sağlayan yol ve yöntemleri göstermektedir. Öyle ki strateji sahibi olmayan örgütler belirsizlik ve kriz durumlarında ne yapacaklarını bilemezler ve süreci kontrol etmekte zorlanırlar. Hatta bazı örgütler stratejik yönetimi gerçekleştiremedikleri için rekabet edemeyip pazardan çekilmek zorunda kalabilirler. Bu yüzden örgütlerin geleceğe yönelik stratejiler belirlemeleri önem taşımaktadır.

Strateji, sürekli değişen, belirsiz ve riskli bir çevrede örgüte yön ve istikamet kazandıran karar verme sürecidir. Örgütlerin başarısız olmasının sebepleri: Stratejinin olmaması, yanlış bir stratejiye sahip olunması ve stratejinin uygulamasının yanlış yapılmasıdır. Çünkü belirsizlik durumlarında, uygun stratejiler etkili kullanıldığı takdirde başarı sağlanabilir, aksi hâlde başarısızlık kaçınılmazdır (Acar, 2003, s. 3). Yüksek düzeyde belirsizlik yaşayan örgütlerde stratejik karar verme süreci, söz konusu konuların doğasını netleştirmektedir. Bu sebeple çevresel belirsizliği ortadan kaldırmak için çevresel strateji yöntemleri geliştirilmelidir (López-Gamero, Molina-Azorín ve Claver-Cortés, 2011, s. 428). Çünkü stratejik yönetim süreci uygulayan örgütler, çevresel belirsizliğin neden olacağı tehditleri ortadan kaldırma ve bunları fırsata çevirme konusunda daha şanslıdırlar (Uzkurt, 2002, s. 4).

Çalkantılı bir süreçte bulunan, belirsizlik, karmaşıklık ve değişim yaşayan örgütlerden stratejik bilince sahip olanlar varlıklarını sürdürebilmektedirler. Öyle ki, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleriyle bilinmesi, fırsat ve tehditlerin ortaya konulması için içsel ve dışsal çevrenin analiz edilmesi, rekabet avantajından faydalanmak için stratejiler geliştirilmesi faydalı olacaktır. Örgütler stratejik düşünceye sahiplerse, belirsiz çevre ortamında oluşabilecek tehditleri fırsata dönüştürebilirler ve böylece örgütler rakiplerinden bir adım önde hareket etme imkânına sahip olurlar (Timuroğlu, 2015, s. 47-48). Diğer taraftan örgütler yüksek performans hedefledikleri için kendilerine en uygun stratejiyi seçmelidirler. Çünkü uygun strateji algılanan çevresel belirsizlikten etkilenen tedarik zincirindeki aksamaların önüne geçilmesini sağlayacaktır (Bae, 2017, s. 264). Stratejik yönetim anlayışı, yenilikçi problem çözme mantığına uygun davranmayı esas alarak, probleme neden olan faktörler stratejik çözüm modelleri ile çözüme kavuşturulmaktadır. Bu modeller örgütün yönetim yapısına, kültürüne uygun olarak seçilmeli ve uygulanmalıdır. Böylece beklenmeyen, olumsuz etkilere neden olabilecek durumların ortaya çıkması önlenir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 55).

Örgütler için belirsizliğin olduğu çevrelerde strateji gibi çeviklik de örgütlerin varlığını devam ettirmesi için önem taşımaktadır (Candan, 2017, s. 4). Örgütün çevresine hızlı yanıt verebilmesi yeteneğine sahip çevik örgütler diğer örgütlerden farklılaşmaktadırlar. Çünkü çeviklik, dış uyarılara cevap verebilme ve genel esneklik durumunu ifade etmektedir (Demirel ve Güler, 2022, s. 362). Daha ileriye yönelik adımlar atmak ve gerekli şartları oluşturmak için çevik olmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 12). Bu yüzden çevik bir insan sermayesine sahip olmak isteyen örgütlerin stratejik yönetime önem vermeleri faydalı olacaktır. Çünkü çeviklik müşteriye yanıt verme, küresel pazar ağına katılma, yetkinlik geliştirme, bilgi yönetimine önem vermenin yanısıra işgörenin katılımına da katkı sağlamaktadır (Aval, Haddadi ve Keikha, 2017, s. 60).



Stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalara bakıldığında genelde algılanan çevresel belirsizlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar olduğu görülmektedir (Mao, Liu, ve Zhang, 2013; Darvishmotevali, Altinay ve Köseoglu, 2020; Rasi, Abbasi ve Hatami, 2019; Naughton, Golgeci ve Arslan, 2020; Alsubaihi, Rahman, Mohamad ve Khaleel, 2020). Bu çalışmalardan hareketle stratejik yönetim süreci ile algılanan çevresel belirsizlik ve stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara yeterince rastlanılmadığı söylenebilir. Bu çalışma ile alandaki bu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

Çalışmada, stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik üzerindeki rolü incelenmektedir. Çalışmanın amacı, stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik arasındaki etkileşimleri analiz etmektir. Amaca bağlı olarak araştırma sorusu; “Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik üzerinde bir etkiye sahip midir” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerindeki yöneticilere yönelik yapılmıştır. Konaklama işletmelerinde müşteri isteklerine hemen cevap vermenin yani hızlılığın önemi ve sektörde yaşanan belirsizlik durumları nedeniyle konaklama işletmeleri örnekleminde uygulama yapılmıştır.

2. Stratejik Yönetim Süreci

Latincede yol, çizgi ve yönetimin başı anlamlarına gelen strateji, “strategos” kelimesinden türemiştir. Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmakla birlikte başarılı olmayı hedefleyen planların yapılması ve yönetilmesi anlamında kullanılmıştır (Bayraktar ve Yıldız, 2007, s. 287). Strateji, amaçlara ulaşmayı kolaylaştıran, rakiplerin durumlarını takip eden, nihai sonuca odaklanmayı sağlayan, uzun dönemli dinamik kararlar olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 35). Başka bir ifadeyle strateji, dinamik ve karmaşık bir organizasyon yapısı içerisinde işgörenleri cesaretlendirme, motive etme ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirme sürecidir (Aktaş, 2015, s. 3).

1970’li yıllardan sonra gelişme gösteren stratejik yönetim, özel sektörde çevre problemleri ile başa çıkmanın bir yolu olarak kullanılan ve operasyonel yönetimin her noktasında rehberlik eden, yön gösteren, hedefler ve sınırlar ortaya koyan bir süreç olarak ifade edilebilir (Vinzant ve Vinzant, 1996, s. 202). Stratejik yönetim, bir örgütün varlığını uzun süre devam ettirmesine odaklanan, amaçlara ulaşmak için stratejik planlama, kaynak tahsis etme, değerlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Birinci, 2021, s. 253). Stratejik yönetim, örgütün ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için emek, sermaye, doğal kaynak, insan kaynakları, hammadde, makine vb. üretim kaynaklarını verimli şekilde kullanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 27). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşması için plan yapması ve planı uygulaması, karşılaşılabilecek durumlar karşısında alternatif yollar belirlemesi olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetimin amacı, örgütün değişen çevre koşulları altında varlığını sürdürmesini sağlamak ve adaptasyonunu kolaylaştırmaktır (Chakravarthy, 1982, s. 35). Stratejik yönetimin bir diğer amacı, örgütün eylemlerini kolaylaştıran ortak anlam sistemleri oluşturmak ve bunu devam ettirmek için organizasyon yapmaktır (Smircich ve Stubbart, 1995, s. 724). Ayrıca stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kararların alınması ve uygulanmasını sağlayarak üretim, yönetim, muhasebe, finans, pazarlama, insan



kaynakları yönetimi, araştırma geliştirme, denetleme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak örgütün başarılı olmasını amaçlamaktadır (David, 2011, s.6).

Stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Jasper ve Crossan, 2012, s. 841-842):

- Örgütteki tüm işgücünün bilinmesini veya işgörenlerin işgücüne dâhil edilmesini sağlar.
- Örgüt ile dış çevre arasında uyumu kolaylaştırır.
- Yenilik ve mükemmelliği teşvik ederek geleceği planlar ve durumlara hızlı yanıt vermeyi kolaylaştırır.
- Örgütsel performansa ve hedeflere ulaşmaya odaklanarak, değişim ve örgütsel gelişim için süreçleri belirler.
- Karar vermeyi kolaylaştırır ve bunu yönetim kademelerine iletir.

Stratejik yönetim, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri belirleyen, düzenleyen ve sürdüren bir süreç olmakla birlikte, örgüt performansının değerlendirilmesini sistematik hâle getirip, örgütün uzun vadeli gelişimi için yön belirlemektedir (Hatten, 1982, s. 90). Geliştirilen iş stratejilerinin doğrudan örgütte uygulanması anlamına gelen stratejik yönetim, iç ve dış çevre analizini yaparak, hedeflerle ilgili kaynakların kullanımını üst düzeye çıkarır (Bracker, 1980, s. 221). Bunun yanı sıra stratejik yönetim, sürekli çevreyi tarayarak örgüt ile çevrenin uyumlu olmasını sağlar, rekabet avantajlarından yararlanmayı, fırsatların değerlendirilmesini, misyonun geliştirilmesini, alınacak kararların hızlanmasını, iç ve dış çevre hakkında bilgiler edinerek çevresel tehditlerin en aza indirilmesini sağlamaktadır (Stead ve Stead, 2008, s. 66). Diğer taraftan stratejik yönetim, örgütlerin değişimler karşısında yetenekler geliştirilmesine ve bir prosedür tanımlayarak gelecekteki belirsizlikle mücadele edilmesine yardımcı olmaktadır (Bracker, 1980, s. 221).

Stratejik yönetim süreci, örgütün varlığını uzun süre devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajından yararlanması için bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, seçilmesi, karar verilmesi ve uygulanmasına ilişkin faaliyetler olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2016, s. 23; Erdem, 2021, s. 57). Başka bir ifadeyle stratejik yönetim süreci, projelerin planlanması, değerlendirilmesi, hizmet sunumu, proje yönetimi, performans ölçüm sistemlerinin kurulması, örgütün değerleri, misyonu ve vizyonunun belirlenmesine ilişkin strateji oluşturulmasıdır (Poister ve Streib, 1999, s. 313). Stratejik yönetim süreci, örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için izlenecek yolları ve gerçekleştirilecek faaliyetleri planlaması, süreçte kullanılacak sermaye, insan kaynağı ve teknoloji gibi imkânları tahsis etmesi, belirlenen stratejilerin uygulanması ve denetlenmesine ilişkin aşamalar olarak tanımlanabilir.

Stratejik yönetim süreci, örgütün iç ve dış çevresinin analiz edilmesi yani stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejileri uygulanma ve stratejik denetleme (kontrol) aşamalarından oluşmaktadır (Şahin, 2012, s. 30; Bay, Akpınar ve Yılmaz, 2016, s. 1409; Başol, 2015, s. 136; Erdem, 2021, s. 73).



3. Örgütsel Çeviklik

Çeviklik, değişim gerçekleştirmek için mevcut ortamı izlemek, değişen koşullara göre zamanında ve etkili şekilde yanıt vermektir (Braun, 2017, s. 707). Başka bir ifadeyle çeviklik, yön değiştirme, beklentilere yanıt verebilme, değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlama kapasitesidir (Biçer, 2021, s. 125). Bir başka deyişle çeviklik, pazar fırsatları ve baskılarındaki plansız ve ani değişikliklere hızlı uyum sağlama yeteneği olarak ifade edilebilir (Tsourveloudis ve Valavanis, 2002, s. 330). Çeviklik, değişen şartlara hızlı ve düşünerek yanıt verme, bir durum veya konumdan diğerine sorunsuz olarak geçme yeteneğidir (Koçu, 2018, s. 60). Çeviklik, müşterinin isteklerine hızlı şekilde cevap vermenin yanı sıra esnek olmak, inovasyona, teknolojiye, işgörenlere, pazara ve tedarikçilere karşı sorumluluklarını yerine getirmektir (Kumkale, 2016, s. 118). Bu tanımlardan hareketle çeviklik kavramının beklenen ve beklenilmeyen değişime, uygun yöntemlerle zamanında yanıt vermek ve değişiklikleri fırsata dönüştürmek şeklinde iki ana faktörden oluştuğu söylenebilir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 10).

Örgütsel çeviklik ise, örgütün içinde ve dışında kaçınılmaz ve belirsiz değişikliklere hızlı ve yerinde yanıt verebilmesidir (Akkaya ve Tabak, 2020, s. 4; Biçer, 2021, s. 126). Diğer bir ifadeyle örgütsel çeviklik, örgütün belirsiz, karmaşık, zayıf ve çalkantılı ortamlarla mücadele etmek için verdiği tepkilerdir (Charbonnier-Voirin, 2011, s. 124). Örgütsel çeviklik, örgütün dış çevresindeki değişikliklere duyarlı olması, yeni teknolojileri kullanarak rekabet avantajı elde etme, şeffaf olma, hesap verebilirlik, sorumluluk alma, adil davranma, işbirliği içinde olma, çabuk iletişim kurma, yalın ve esnek bir örgüt kültürü oluşturma, müşteriye merkeze alarak örgüt ihtiyaçlarını hızlı karşılama, işgörenlerin morallerini ve motivasyonlarını yükseltebilme, liyakatlı davranma ve işgören bağlılığını artırma yetenekleri olarak da ifade edilebilir (Şen ve İrge, 2022, s. 120).

Örgütsel çeviklik dört boyuta ayrılmaktadır (Sharifi and Zhang, 1999, s. 17-18; Göv, 2021, s. 159):

- *Duyarlılık*: Değişiklikleri bilme, hızlı düşünme ve onları fırsata çevirip yararlanma becerisini ifade etmektedir. Değişikliklere hızlı, reaktif ve proaktif olarak yanıt verme anlamına da gelmektedir. Örgütler değişiklikleri hissedebilmeli, anlamalı ve tahmin edebilmelidir. Ancak bu şekilde örgütler yaşanan değişikliklere, ürünlerin güncellenmesine, müşterilerin düşünce ve beklentilerine duyarlı olabilirler.

- *Yetkinlik*: Örgütlerin amaç ve niyetlerini gerçekleştirme becerisidir. Örgütün üretkenliğini, verimliliğini ve seçiciliğini sağlayan yetenekler kümesidir. Örgütün çevik olabilmesi için, stratejik bakış açısına sahip olması, uygun yazılım programları ve donanım teknolojilerini kullanması, ürünleri kaliteli ve düşük maliyetle üretmesi, iç-dış koordinasyonu ve birlikteliği sağlaması, yeterli bilgiye sahip olması, operasyonel etkinlik ve verimlilik konusunda yetkin olması gerekmektedir.

- *Esneklik*: Aynı ekip, alet ve tesisleri kullanarak farklı ürünleri işleyebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğini yani uyumluluk yeteneğini ifade etmektedir. Esneklik, ürün miktarında ve çeşitliliğinde görülmekle birlikte, örgütsel ve bireysel esneklik olarak da değerlendirilebilir.



- *Hızlılık*: İşlemleri ve görevleri en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir. Pazara yeni ürünler sunma, Ar-ge operasyonlarında, ürün tesliminde, çalışma sürelerinde hızlı olma şeklinde geniş bir alanı kapsamaktadır.

Örgütlerin çeviklik ihtiyacının nedenleri, işletmelerin çevrelerinde olacakları tahmin edemediği hızlı değişimlerdir. Bu değişimler hakkında bilgi sahibi olmak ve bilgileri yönetmek önemlidir (Kumkale, 2016, s. 120). Ayrıca çeviklik, dış çevresel faktörlerin etkisi sebebiyle eğitim, sağlık, sosyal alan ve toplumsal hizmetler ile ilgili kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de önem taşımaktadır. (Altalhi, 2018, s. 253). Çünkü örgütlerin, ürün ve hizmet sunma, pazar bölümlendirme süreçlerinde yenilikler yapıp değer yaratmaları örgütsel çeviklik temelinde sağlanmaktadır (Işık, 2020, s. 189). Bu yüzden örgütsel çeviklik, örgütsel süreçlerin ve üretim sistemlerinin, belirsiz ve değişen şartlara hazırlıklı olmasını gerektirir. Böylece maliyet, kalite gibi unsurlar arasında uyum sağlanır, ortaya çıkacak kriz durumlarından da ancak bu şekilde çıkılabilir (Yıldız, Karaman ve Karaman, 2017, s. 424).

Müşteri isteklerine hızlı yanıt vererek müşteri memnuniyetini maksimum yapmak ve varlığını sürdürmek için örgütlerin çevredeki değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu yüzden örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgütsel çeviklik düzeylerini de maksimum düzeye çıkarmalıdır (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 186). Çünkü çevik bir örgüt, müşteri isteklerini geciktirmeden karşılayan, esnek, akıcı, değişim ve gelişime açık, müşteri odaklı, dinamik, hızlı, alanında uzman, hiyerarşi ve bürokrasinin az olduğu bir örgüt yapısına sahiptir (Biçer, 2021, s. 129). Ayrıca çevik bir örgüt, kendisine rekabet avantajı sağlayacak her fırsatı değerlendirmektedir ve avantaj sağlamak için her türlü yenilik ve iş birliğine açıktır (Candan, 2017, s. 7). Ancak bu şekilde çevikliğin esasını oluşturan hızlılık gerçekleştirilmiş olur. Aksi hâlde örgütler çevik olamadıkları gibi rakipleriyle de yeterince mücadele edemezler.

4. Algılanan Çevresel Belirsizlik

Çevre kısaca bir sistemi çevreleyen her şeydir (Babalhavaeji ve Farhadpoor, 2011, s. 282). Bir başka söylemle çevre, örgütü faaliyet halindeyken fiili ve potansiyel olarak etkileyen tüm etkenler olarak tanımlanabilir (Naktiyok ve Kök, 2006, s. 82). Örgütlerin varlığını sürdürmesi, çevrelerine olan uyum yeteneğine bağlıdır. Çevrenin kompleksli olması ve gerçekleşen değişim sebebiyle oluşan belirsizlik, örgütlerin çevrelerine karşı daha duyarlı olmalarını ve uyum kapasitelerinin artmasını gerektirmektedir (Timuroğlu, 2015, s. 44). Örgütün çevresi iç ve dış çevreden oluşmakla birlikte, iç çevresinde işgörenler, yöneticiler, örgüt kültürü ve örgüt yapısı gibi unsurlar yer almaktadır. Dış çevresinde ise, rakipler, ekonomik, hukuki ve politik çevre, diğer örgütler, perakendeciler, müşteriler, çevre halkı, devlet yer almaktadır ve örgütler dış çevrede faaliyetlerini yürütürken sürekli etkileşim hâlinde dirler (Altunoğlu ve Doğan, 2014, s. 24). Dolayısıyla dış çevre, diğer sistem ve örgütlerin toplamı değildir, aktif ve dinamik bir ortamdır, yaşanan değişiklikler, olaylar, eğilimler ve durumlar sürekli olarak sinyal ve mesaj oluşturmaktadır. Örgütler bu sinyal ve mesajları yani ipuçlarını alır, yorumlar ve bilgilerini de kullanarak karşılaşılan yeni durumlara yanıt verirler (Babalhavaeji ve Farhadpoor, 2011, s. 281).

Belirsizlik ise, örgütün çevresinde önceden tahmin edilemeyen durumlar olarak tanımlanabilir (Milliken, 1987, s. 136). Başka bir ifadeyle bireyin bir projenin dış çevresinin nasıl gelişeceği, değişikliklerin etkisi, gerçekleşecek eylemlerin başarılı olup olmayacağı konusundaki algıladığı yetersizlik olarak ifade edilebilir (Bstieler, 2005, s. 272). Belirsizlik



üç bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, karar verme durumuna ilişkin çevresel faktörler hakkındaki bilgi eksikliği; ikincisi, kararın yanlış olması durumunda örgütün ne kadar kaybedeceğini bilmemesi; üçüncüsü, karar birimi görevlerini yerine getirirken, başarı ve başarısızlığını çevresel faktörlerin nasıl etkileyeceği konusundaki olasılıkları tahmin edememesi şeklindedir (Duncan, 1972, s. 318).

Algılanan çevresel belirsizlik, bir bireyin örgüt çevresini tahmin etme konusundaki bilgi eksikliği, değişimlerin örgüte etkilerini ve sonuçlarını öngörme konusundaki yetersizliğidir (Milliken, 1987, s. 136). Başka bir ifadeyle algılanan çevresel belirsizlik, bireyin en uygun eylemin ne olduğu, hangi seçimin en iyi sonuçları getireceği konusunda karar vermede yaşadığı zorluğu ifade etmektedir (Nebeker, 1975, s. 282).

Milliken (1987, s. 136)'e göre algılanan çevresel belirsizlik, durum, etki ve tepki belirsizliği şeklinde üçe ayrılmıştır. *Durum belirsizliği*, çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlaşılabilmesi, bilgi eksikliği nedeniyle çevrenin durumunu anlayamama ve tahmin edememe olarak tanımlanabilir. *Etki belirsizliği*, çevrede meydana gelen değişikliklerin örgütü ne şekilde etkileyeceğini tahmin etme konusundaki yetersizliği olarak tanımlanabilir. *Tepki belirsizliği*, bir tepki yönteminin olası sonuçlarını tahmin etme konusunda yaşanan belirsizliktir. Duncan (1972, s. 318) ise çevresel belirsizliği, değişkenlik ve karmaşıklık şeklinde ikiye ayırmıştır. Değişkenlik, çevrede oluşan değişiklikleri; karmaşıklık ise farklı çevresel faktörlerin sayısını, kompleksli yapısını ve farklı olmasını ifade etmektedir.

Çevrenin algısı ve belirsizliği hakkındaki öngörüler, yöneticilerin karar ve davranışlarını, örgütlerin ekonomik, sosyal ve stratejik sonuçlarını etkilemektedir (Taştan ve Torun, 2015, s. 419). Bu belirsizlik nedeniyle örgütler faaliyetlerini gerçekleştirememekte, yeni ürün ve hizmetleri pazara sunamamaktadırlar. Dolayısıyla belirsizliği ortadan kaldırmak için stratejik yönetim sürecinin iyi uygulanması önem taşımaktadır.

5. Yöntem

5.1. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemleri

Araştırmada verilerin toplanmasını sağlamak için soru formu (anket) uygulanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, işyerindeki çalışma süresine ilişkin demografik özellikleri içeren 6 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde stratejik yönetim sürecini ölçmek için Barringer ve Bluedorn (1999)'un çalışmasından Avcu (2016)'nın uyarladığı 18 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde algılanan çevresel belirsizlik ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçek Khandwalla (1976) tarafından geliştirilmiştir. Waldman, Ramirez, House ve Puranam (2001) tarafından da kullanılan bu ölçeği Akkoç, Çalışkan ve Turunç (2012) de çalışmasında kullanmıştır ve ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde Sharifi ve Zhang (1999)'ın çalışmasından, Akkaya ve Tabak (2018)'in uyarladığı örgütsel çeviklik ölçeği yer almaktadır ve ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların bu ölçeklerdeki her bir maddeye vereceği cevap için 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup puanlamalar 1= "Kesinlikle Katılmıyorum", 2= "Katılmıyorum", 3= "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", 4= "Katılıyorum", 5= "Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Çalışmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Stratejik yönetim süreci, algılanan çevresel belirsizlik ve örgütsel çeviklik ölçeklerinin geçerliliklerini tespit etmek için faktör analizi;



güvenirliklerini tespit etmek için cronbach alpha güvenirlik analizi; demografik özellikleri belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizler; değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi ve stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünü incelemek için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

5.2. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

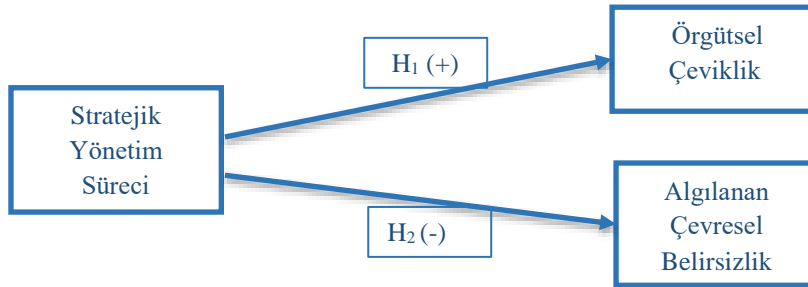
Araştırmanın evrenini, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Nevşehir ilindeki 300 konaklama işletmesinin yöneticisi olarak belirlenmiştir. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada veriler 2022 yılı içerisinde toplanmıştır. Belirlenen 384 örneklem sayısı, evren sayısının belli olduğu durumlarda kullanılabilir bir yaklaşımdır (Tutar ve Erdem, 2020, s. 267). Bu doğrultuda evren tam olarak bilinmediğinden bu işletmelerin yöneticilerine tesadüfi olarak 300 anket formu dağıtılmıştır. Araştırmaya, eksik ve hatalı doldurulan 11 anket çıkarıldıktan sonra analize tabi tutulabilir 168 anket formu araştırmada kullanılmıştır. Bu durumda anketlerin geri dönüş oranı % 56'dır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmaya yol gösterici olması ve hipotezlerin oluşturulması açısından aşağıdaki model kurulmuştur.

Şekil 1

Araştırma Modeli



Literatür incelendiğinde stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterince çalışmaya rastlanılmamıştır. Heydari, Shakib ve Khamseh (2020) çalışmalarında stratejik uyumun örgütsel çevikliği etkilediğini belirlemişlerdir. Teece, Peteraf ve Leih (2016)'ne göre de çevikliğin getirdiği fırsatlarından strateji ile faydalanılabilir. Bu çalışmalardan yola çıkarak stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği artıracığı söylenebilir. Bu açıklamalardan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

H1: Stratejik yönetim süreci örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.

Literatür incelendiğinde Jauch ve Kraft (1986) örgütsel stratejinin çevresel belirsizliği azaltmada etkili olacağına ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır. Swamidass ve Newell (1987) de çalışmasında algılanan çevresel belirsizliğin stratejik karar vermeyi negatif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Bu çalışmalar doğrultusunda stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkileyeceği söylenebilir. Yani algılanan çevresel belirsizliğin azaltılması için stratejik yönetim sürecinin bir yol olacağı ifade edilebilir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:



H2: Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkilemektedir.

6. Bulgular

Araştırmadaki katılımcılara ait cinsiyet, yaş, aylık gelir, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresine ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de açıklanmaktadır.

Tablo 1

Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kadın	26	15,5	Bekâr	40	23,8
Erkek	142	84,5	Evli	128	76,2
Yaş	Frekans (n)	Yüzde (%)	Eğitim Düzeyi	Frekans (n)	Yüzde (%)
26-30	3	1,8	Ortaöğretim	15	8,9
31-35	29	17,3	Önlisans	42	25,0
36-40	89	53,0	Lisans	108	64,3
41-45	38	22,6	Lisansüstü	3	1,8
46-üstü	9	5,4			
Aylık Gelir	Frekans (n)	Yüzde (%)	Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde (%)
2000-5000	26	15,5	1-3 yıl	21	12,5
5001-10000	113	67,3	4-7 yıl	74	44,0
10000-üstü	29	17,3	8-10 yıl	55	32,7
			10 yıl-üstü	18	10,7

Tablo 1’de görüleceği üzere katılımcıların % 84,5’i erkeklerden oluşmaktadır ve % 76,2’si evlidir. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların % 53’ü 36-40 yaş aralığında yer almaktadır. Aylık gelir durumları incelendiğinde % 67,3’ünün 5001-10000 TL aralığında gelire sahip olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi incelendiğinde % 64,3’ünün lisans eğitimi aldığı görülmektedir. Çalışma süresine bakıldığında ise % 44’ünün 4-7 yıl aralığında bulunduğu görevde çalıştığı gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Stratejik yönetim süreci ölçeği için $\alpha=0.809$, örgütsel çeviklik ölçeği için $\alpha=0.921$ ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeği için $\alpha=0.816$ değerleri elde edilmiştir. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Tutar ve Erdem, 2020). Çalışmanın modelindeki stratejik yönetim süreci, örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeklerinin geçerliliklerini belirleyebilmek için ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2’deki gibidir:

Tablo 2

Ölçüm Modelinin DFA Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Std. Faktör Yükleri	t Değerleri ***	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	CR	AVE
Stratejik Yönetim Süreci	SY9	,609	***								
	SY5	,749	8,039								
	SY4	,725	7,260							.921	.610
	SY3	,805	6,747								
	SY2	,643	7,437								
	SY1	,604	6,902								
ÖÇ1	ÖÇ1	,614	6,098								
	ÖÇ2	,609	7,444								
	ÖÇ3	,664	7,036								
	ÖÇ4	,610	9,318							.846	.681
	ÖÇ5	,681	6,891								
	ÖÇ6	,622	7,109								



Örgütsel Çeviklik	ÖÇ7	,533	7,440	2,609	.935	.948	.928	.936	.045			
	ÖÇ8	,681	7,734									
	ÖÇ9	,636	6,781									
	ÖÇ10	,734	6,632									
	ÖÇ11	,623	6,691									
	ÖÇ12	,648	***									
	ÖÇ13	,681	8,645									
	ÖÇ14	,718	7,388									
	ÖÇ15	,611	9,384									
	ÖÇ16	,589	***									
	ÖÇ17	,597	8,039									
	Algılanan	ACB4	,698							7,260	.828	.650
	Çevresel	ACB3	,757							6,747		
	Belirsizlik	ACB2	,635							7,437		
		ACB1	,858							6,902		

*1'e sabitlemiş olduğunu ifade eder. *** p<.001

Tablo 2'de görüldüğü gibi ölçek maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.533 ile 0.858 arasında değişmektedir. Bu yüklerin 0.50 değerinin üzerinde olması ölçütün sağlanmış olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda stratejik yönetim süreci ölçeğinin 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 faktör yükleri düşük olduğu için analiz kapsamından çıkarılmıştır. Örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik ölçeklerinden ise herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Tablo 2'de görüleceği üzere doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre $\chi^2/sd=2,609$, $GFI=0.935$, $CFI=0.948$, $NFI=0.928$, $TLI=0.936$, $RMSEA=0.045$ değerini aldığı görülmektedir. Bu bulgular ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Ayrıca değişkenlere ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olduğu, CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olduğu ve AVE değerlerinin 0.50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ölçekler için yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki korelasyonların karelerinin, değişkenlerin OAV değerlerinden düşük olmasından dolayı ölçeklerin ayırt edici geçerliliği de sağlanmıştır (Kline, 2015).

Aşağıdaki Tablo 3' de stratejik yönetim süreci, örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3

Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	\bar{x}	St. Sapma	1	2	3
1. Stratejik Yönetim Süreci	4,37	0,49	1,00		
2. Örgütsel Çeviklik	3,58	0,88	0,117	1,00	
3. Algılanan Çevresel Belirsizlik	3,66	0,67	0,419**	0,403**	1,00

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 3'e göre ölçüm modelindeki tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80'den düşük olduğu görülmektedir. Bu sebeple de ayırt edici geçerlilik koşullarının tekrar sağlandığını söylemek mümkündür (Kline, 2015). Diğer taraftan stratejik yönetim süreci ile algılanan çevresel belirsizlik arasında ($r=0,419$; $p<0.01$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasında ise bir ilişki bulunamamıştır.



Aşağıdaki Tablo 4’de stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4

Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model I	B	Sig.	Beta	t
Sabit	2,961	,000		6,333
Stratejik Yönetim Süreci	,161	,131	,117	1,517
R	,117			
R ²	,014			
Düzeltilmiş R ²	,008			
Standart Hata	,67344			
F Değeri	2,300			
Durbin-Watson	1,426			

Tablo 4’deki model I istatistiksel olarak anlamlı değildir ($R^2=,014$; $F = 2,300$; $p < 0,01$). Bu modelde bağımsız değişken stratejik yönetim sürecinin bağımlı değişken örgütsel çevikliği etkilemediği görülmektedir. Bu bağlamda **H1 hipotezi reddedilmektedir.**

Aşağıdaki Tablo 5’de stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5

Stratejik Yönetim Sürecinin Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model II	B	Sig.	Beta	t
Sabit	,281	,616		0,502
Stratejik Yönetim Süreci	,755	,000	,419	5,943
R	,419			
R ²	,175			
Düzeltilmiş R ²	,170			
Standart Hata	,80633			
F Değeri	35,323			
Durbin-Watson	1,921			

Tablo 5’deki model II istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2=,175$; $F = 1,921$; $p > 0,01$). Model belirleyici değişen olan stratejik yönetim süreci bağımlı değişkendeki varyansı % 17 oranında açıklamakta, yani stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği düşük düzeyde etkilemektedir. Araştırma bulgularına göre stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizlik üzerinde pozitif etkiye sahiptir ($\beta = ,419$; $p < 0,01$). Buradan hareketle stratejik yönetim arttıkça algılanan çevresel belirsizliğin artacağı söylenebilir. Ancak “H2: *Stratejik yönetim süreci algılanan çevresel belirsizliği negatif yönde etkilemektedir.*” şeklinde belirlenmiştir. Bu bağlamda **H2 hipotezi de reddedilmektedir.**

7. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma Nevşehir ilindeki konaklama işletmelerinin yöneticilerine yönelik yapılmıştır. Katılımcıların demografik bulguları değerlendirildiğinde çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu ve evli olduğu, orta yaşlarda ve orta düzeyde gelire sahip oldukları, eğitim düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda yönetici konumunda yer alan kişilerin orta yaşlarda ve yüksek eğitime sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu yöneticilerin yanlarında yine eğitim düzeyi yüksek işgörenler yetiştirmeleri, işletmelerin varlığını koruması ve devam ettirmesi açısından faydalı olacaktır.



Araştırma modeli ve hipotezlerine dair yapılan analizler sonucunda stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği etkilemediği belirlenmiştir. Halbuki stratejik yönetim sürecinin örgütsel çevikliği artırması beklenmektedir. Heydari vd. (2020) de bu sonucun aksine çalışmalarında stratejik uyumun örgütsel çevikliği etkilediğini ortaya koymuşlardır. Beklenmedik bir bulgu elde edilse de, bulguya yönelik literatürde yeterince çalışma olmaması sebebiyle, çalışmadaki bu sonuç literatüre katkı niteliği taşımaktadır.

Çalışmada stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Yani stratejik yönetim süreci arttıkça algılanan çevresel belirsizlik de artmaktadır. Ancak çalışmada stratejik yönetim sürecinin algılanan çevresel belirsizliği azaltması beklenmektedir. Nitekim Jauch ve Kraft (1986) ile Swamidass ve Newell (1987) de çalışmalarında stratejik yönetim ile algılanan çevresel belirsizlik arasında negatif yönde ilişkiler olduğunu bulgulamışlardır. Diğer taraftan Haarhaus ve Liening (2020) de çalışmasında çevresel belirsizliğin, stratejik öngörünün stratejik esneklik üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Parnell, Mensah ve Oppong (2018) çalışmalarında çevresel belirsizlik türlerinden teknoloji belirsizliğinin stratejik politik önemi artırdığını belirlemişlerdir. Yu, Cadeaux, Luo ve Gao (2014) de çevresel bilgileri etkin bir şekilde işleyen esneklik stratejilerine sahip olan örgütlerin değişen çevreye daha kolay uyum sağladığını belirtmişlerdir. Görüleceği üzere stratejik yönetim ile algılanan çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiye yönelik farklı bulgular söz konusudur. Bu sebeple bu iki kavram arasındaki ilişkilerin farklı sektör ve örnekleme incelenerek daha net sonuçların ortaya konulması faydalı olacaktır.

Çalışmanın Covid-19 sürecinde yapılmış olması, yöneticilerin yoğunluğu ve ilgisizliği, sorulara gelişigüzel cevap verilmesi ve yeterince ilgilenilmemesi, zaman ve maliyet gibi kısıtları bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda stratejik yönetim süreci ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde incelenmesi literatüre faydalı sonuçlar sağlayacaktır. Ayrıca yine stratejik yönetim sürecinin, algılanan çevresel belirsizlikle ilişkisine yönelik yeni çalışmaların yapılması daha net sonuçların ortaya konulması açısından faydalı olacaktır. Literatürde stratejik yönetime ilişkin çalışmaların genelde nitel yöntem kullanılarak yapıldığı gözlemlenmektedir (Baykal, 2018; Bayraktar, Turan ve Çetin, 2020; Trigeorgis ve Reuer, 2017; Özer, 2015). Bu sebeple stratejik yönetim ve sürecine ilişkin nicel çalışmalara da ağırlık verilmeli ve literatüre kazandırılmalıdır. Diğer taraftan örgütlerin varlığını sürdürme, rekabet avantajı elde etme, zorluklarla mücadele etme noktasında öneme sahip olan örgütsel çevikliğin artırılması ve algılanan çevresel belirsizliğin azaltılması konusunda başka hangi faktörlerin etkili olacağı da araştırılmalıdır.

Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Gelişim ve rasyonel alt kültürlerinin girişimci davranışa etkisi: Algılanan çevresel belirsizliğin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 65-84.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-19.



- Alsubaihi, I., Rahman, S., Mohamad, D. B. ve Khaleel, M. (2020). The conceptual model for achieving competitive advantage for hospitality industry: Role of organizational agility. *Solid State Technology*, 63(6), 4766-4774.
- Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at Yanbu Colleges and institutes in Saudi Arabia. *Asia Pacific Institute of Advanced Research*, 4(1), 252-262.
- Altunoğlu, A. E. ve Doğan, B. (2014). Bilgi yönetimi, çevre, teknoloji ve örgütsel performans ilişkileri. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 5(1), 21-37.
- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme, *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Aval, S. M., Haddadi, E. ve Keikha, A. (2017). Investigating the effect of organizational citizenship (OCB) behavior components on organizational agility. *Interdisciplinary Journal of Education*, 1(2), 59-67.
- Avcu, M. S. (2016). Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı üzerine etkileri ve Atatürk havaalanı ofis çalışanları örneği [Yayınlanmamış doktora tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babalhavaeji, F. ve Farhadpoor, M. R. (2011). Academic libraries' external environment and environmental scanning by managers. *Bilgi Dünyası*, 12(2), 280-294.
- Bae, H. S. (2017). Empirical relationships of perceived environmental uncertainty, supply chain collaboration and operational performance: Analyses of direct, indirect and total effects. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(4), 263-272.
- Barringer, B. R. ve Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Cilt: 20, 421-444.
- Başol, E. (2015). Gelişmekte olan ülkelerde strateji: Sağlık sisteminde sevk zinciri. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 128-140.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmaz, R. (2016). Stratejik yönetim süreci içinde sektör rekabet analizi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1409-1415.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bayraktar, E., Turan, E. ve Çetin, S. (2020). Stratejik yönetim kültürü ve belediyeler: Tr82 bölgesi belediyeleri üzerine bir inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 55-89.
- Bıçer, M. (2021). Pandemi krizinde çevik organizasyon olmanın üstünlüğü. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141.
- Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.
- Braun, T. J., Hayes, B. C., Demuth, R. L. F. ve Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 702-722.
- Bstieler, L. (2005). The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency. *The Journal of Product Innovation Management*, 22, 267-284.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility, *M@n@gement*, 14(2), 119-156.
- Darvishmotevali, M., Altınay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499-102508.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. Thirteenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Erdem, A. T. (2021). The moderator role of generations X and Y in the effect of resource dependency management strategy on corporation entrepreneurship: Ankara OSTIM industry case. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 55-62.
- Erdem, A. T. (2021). The moderator role of strategic planning performance in the effect of managers autonomy on strategic control: A research in Konya Organized Industrial Zone. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, 2021(1), 72-85.
- Göv, S. A. (2021). Örgütsel çeviklik ve subjektif performansa etkisi: Gaziantep teknopark işletmelerinde bir vaka çalışması. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 5(8), 155-172.



- Haarhaus, T. ve Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting & Social Change*, 155 (2020), 120033-120047.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 89-104.
- Heydari, S., Shakib, M. H. ve Khamseh, A. (2020). IT - Business strategic alignment and organizational agility: The moderating role of environmental uncertainty. *Journal of System Management*, 2020(1), 35-52.
- Işık, M. (2020). KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.
- Jasper, M. ve Crossan, F. (2012). What is strategic management?. *Journal of Nursing Management*, 20, 838-846.
- Jauch, L. R. ve Kraft, K. L. (1986). Strategic management of uncertainty. *The Academy of Management Review*, 11(4), 777-790.
- Khandwalla, P. N. (1976). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd ed., New York, NY: The Guilford Press.
- Koçu, L. (2018). Business-It alignment effects on business agility. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 60-93.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 118-124.
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F. ve Claver-Cortés, E. (2011). Environmental uncertainty and environmental management perception: A multiple case study, *Journal of Business Research*, 64, 427-435.
- Mao, H., Liu, S. ve Zhang, J. (2013) How The effects if it capability and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Naktiyok, A. ve Kök, S. B. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 77-96.
- Naughton, S., Golgeci, I. ve Arslan, A. (2020) Supply chain agility as an acclimatisation process to environmental uncertainty and organisational vulnerabilities: insights from British SMEs. *Production Planning & Control*, 31(14), 1164-1177.
- Nebeker, D. M. (1975). Situational favorability and perceived environmental uncertainty: An integrative approach. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 281-294.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Parnell, J. A., Mensah, E. C. ve Oppong, D. (2018). Strategic political emphasis (spe), environmental uncertainty, and firm performance in Ghana. *Journal of Business Strategies; Huntsville*, 35(1), 1-30.
- Poister, T. H. ve Streib, G. D. (1999). Strategic management in the public sector concepts, models, and processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Rasi, R. E., Abbasi, R. ve Hatami, D. (2019). The effect of supply chain agility based on supplier innovation and environmental uncertainty. *International Journal of Supply and Operations Management*, 6(2), 94-109.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Smircich, L. ve Stubbart, C. (1985). Strategic management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Stead, J. G. ve Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.
- Swamidass, P. ve Newell, W. T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: A path analytic model. *Management Science*, 33(4), 509-524.
- Şahin, M. D. (2012). Stratejik Yönetime Giriş, İçinde F. Okumuş, M. Koyuncu & M. Günlü (Eds.). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (1. baskı, s. 13-34). Seçkin Yayıncılık.
- Şen, E. ve İrge, N. T. (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Taştan, S. B. ve Torun, A. (2015). Kültürel değerlerin, yerleşiklik derecesinin, güven algısının ve çevresel belirsizliğin örgütlerde sosyal sermaye yapısı ile ilişkilerinin incelenmesi: Küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 49, 412-439.
- Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve çevresel faktörlerin örgütsel yenilik üzerine etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 41-68.
- Trigeorgis, L. ve Reuer, J. J. (2017). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38, 42-63.



- Tsourveloudis, N. C. ve Valavanis K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları*. Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 8. Baskı. Beta Yayıncılık.
- Vinzant, J. C. ve Vinzant, D. H. (1996). Strategic management and total quality management: Challenges and choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), 201-219.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, F. R. ve Puranam, P. (2001). Does leadership matter? Ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 14-143.
- Yıldız, İ., Karaman, G. E. ve Karaman, E. (2017). Bilişim sistemleri başarısı ve örgütsel atiklik: Sigorta şirketleri üzerine ilişkisel çalışma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 421-444.
- Yu, K., Cadeaux, J., Luo, B. N. ve Gao, J. (2014). The effects of objective and perceived environmental uncertainty on supply chain flexibility. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 15841-15847.



Extended Summary

Purpose

Organizations may have experience difficulties during some periods like crisis, epidemic disease, natural disaster, etc. from time to time. Due to the environmental uncertainty that arises in such periods, organizations may hesitate to take new steps. However, agile organizations that can act quickly continue their struggle with their competitors in this period and continue their existence with new products and services. The strategy expressed as the path that the organization will follow in reaching its goals has a serious importance for the organization to overcome these uncertainties and act quickly.

The literature shows that there are studies dealing with the bilateral relations between perceived environmental uncertainty and organizational agility. However, there were no studies examining the relationship between the strategic management process and perceived environmental uncertainty and organizational agility (Mao et al., 2013; Darvishmotevali et al., 2020; Rasi et al., 2019; Naughton et al., 2020; Alsubaihi et al., 2020).

The aim of this study is to reveal the effect of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty. The study group was the managers in the accommodation enterprises in Nevşehir province. An application involved the accommodation enterprises in order to reveal the importance of responding quickly to customer requests in accommodation enterprises and the uncertainty situations experienced in the sector.

Method

A printed questionnaire (survey) provided the data in the research. The questionnaire consisted of four parts. In the first part, 6 questions regarding the demographic characteristics (age, gender, marital status, education level, monthly income level, working time at the workplace) were included. In the second part of the questionnaire, an 18-statement scale adapted by Avcu (2016) from the work of Barringer and Bluedorn (1999) was used to measure the strategic management process. The third part included the Perceived Environmental Uncertainty Scale consisting of 4 statements. The scale in question was developed by Khandwalla (1976), used by Akkoç et al. (2012), and applied by Waldman et al. (2001). In the fourth part of the questionnaire, there has been the organizational agility scale adapted by Akkaya and Tabak (2018) from the study of Sharifi and Zhang (1999). This scale consisted of 17 statements. A 5-point Likert scale was used for the answers of the participants to each statement in these scales.

The universe of the research has consisted of managers of accommodation enterprises operating in Nevşehir province. The sample of the research were determined as the manager of 300 accommodation enterprises in Nevşehir province. The questionnaire applied to the managers produced 168 data.

The study employed a quantitative analysis method. I used descriptive statistical analyses to determine demographic characteristics in the study; confirmatory factor analysis to determine the validity of strategic management process, perceived environmental uncertainty and organizational agility scales; Cronbach's alpha reliability to determine the reliability of the scales, and Correlation analysis to determine the relationships between the



variables. I conducted regression analysis to determine the effect of the strategic management process on organizational agility and perceived environmental uncertainty.

Findings and Discussion

The majority of the workers includes men, they are married and middle-aged. In addition, the income status of the employees indicates that they are at a medium level and their educational status is at a high level.

As a result of the analysis, it is possible to conclude that the strategic management process does not influence organizational agility. The H1 hypothesis assumes that the strategic management process will positively affect organizational agility. As a matter of fact, Heydari et al. (2020) also revealed in their studies that strategic alignment impacts organizational agility. Since there are not enough studies in the literature regarding this finding, it would be beneficial to conduct research in different sectors regarding this relationship.

Another result obtained in the study is that the strategic management process positively influence the perceived environmental uncertainty. The H2 hypothesis assumes that the strategic management process will negatively affect the perceived environmental uncertainty. As a matter of fact, Jauch and Kraft (1986) and Swamidass and Newell (1987) also found negative relationships between strategic management and perceived environmental uncertainty in their studies. Therefore, in line with this finding, which is supported by studies in the literature, it is possible to assert that strategic management will be beneficial in reducing perceived environmental uncertainty.

Research Limitations

The implementation during the Covid-19 process, the intensity of the managers and their inability to devote enough time to the survey, the application of the survey in a single sector, the small number of samples, time, and cost, constitute the limitations of the study.

Recommendations

In future studies, examining the relationship between the strategic management process, organizational agility and perceived environmental uncertainty in different sectors will reveal useful results. In addition, since studies on strategic management are generally qualitative studies, it is important to increase quantitative studies and will make significant contributions to the literature. Quantitative and qualitative studies can reveal other factors that can be effective in increasing organizational agility and reducing perceived environmental uncertainty, which are critical in organizational processes.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Araştırma kapsamında Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 21.04.2022 tarih, E-51450103-050.01.04-00000417187 sayı ve 2022/03/16 karar numaralı Etik Kurul İzni alınmıştır.

Katkı Oranı Bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

