

DERLEME

Sağlık Kurumlarında Örgütsel Çeviklik: Kavramsal Bir Çerçeve*Pelinsu Buket DOĞANYIĞIT¹***ÖZ**

Küreselleşen dünyada değişimleri takip edebilmek, meydana gelen değişimlere zamanında ve etkili şekilde cevap verebilmek ve rekabet edebilmek sağlık kurumları açısından önem arz etmektedir. Bu bakımdan sağlık kurumlarının örgütsel çeviklik kavramını, başarılı bir şekilde analiz edip uygulamaları gerekmektedir. Örgütsel çeviklik kavramını başarılı şekilde uygulayan kurumların yapısı güçlenmekte, fırsatlarını ve güçlü yönlerini hızlı şekilde analiz edebilmekte, geleceğe yönelik strateji ve hedefler geliştirilebilmekte ve gelecekte ortaya çıkması muhtemel olası talep ile ihtiyaçları belirlemektedir. Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında örgütsel çeviklik kavramına ilişkin alan yazınına inceleyerek bilgiler sunmaktır. Çalışma kapsamında çeviklik ve örgütsel çeviklik, sağlık kurumlarında çeviklik ile ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş olup bu konuyla ilişkin sağlık alanında yapılan çalışmalar ortaya konulmuştur. Ayrıca yeni bir kavram olarak ortaya çıkan VUCA terimine kısa bir şekilde değinilmiştir. Bu kapsamda örgütsel çeviklik kavramının sağlık kurumlarında kapsamlı bir şekilde ele alınması, sağlık yöneticilerin yenilikçi kurum hedeflerini oluşturmaları, müşteri arz ve isteklerine uygun sağlık hizmetleri sunmaları yüksek teknoloji ve sürekli değişen çevre ortamında gerekli görülmektedir. Ek olarak sağlık kurumlarının varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaç ile hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için değişen ve gelişen VUCA dünyasına uygun stratejiler geliştirmeleri, kavramı iyi bir şekilde anlamaları bu açıdan önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim; Sağlık; Sağlık kurumları; VUCA

Organizational Agility In Health Institutions: A Conceptual Framework*Pelinsu Buket DOĞANYIĞIT¹***ABSTRACT**

It is important for health institutions to be able to follow the changes in the globalizing world, to respond to the changes in a timely and effective manner and to compete. In this respect, health institutions need to analyze and implement the concept of organizational agility successfully.

Organizations that successfully implement the concept of organizational agility get stronger, can analyze their opportunities and strengths quickly, develop strategies and targets for the future, and identify possible demands and needs that may arise in the future. The aim of this study is to present information by examining the literature on the concept of organizational agility in health institutions. Within the scope of the study, the conceptual framework of agility and organizational agility, agility in health institutions has been drawn, and studies in the field of health related to this subject have been revealed. In addition, the term VUCA, which emerged as a new concept, was briefly mentioned. In this context, it is necessary to deal with the concept of organizational agility in health institutions in a comprehensive way, to create innovative corporate goals for health managers, to provide health services in accordance with customer supply and requests in a high-tech and ever-changing environmental environment. In addition, it is important for health institutions to develop strategies suitable for the changing and developing VUCA world and to understand the concept well in order to maintain their existence and achieve their goals and objectives.

Key Words: Change; Health; Health facility; VUCA

¹Sağlık Yönetimi Bölümü, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Samsun, Türkiye.

Sorumlu Yazar: Pelinsu Buket DOĞANYIĞIT

E-posta adresi: pelinsubuket.doganyigit@omu.edu.tr

Gönderi Tarihi: 20.03.2023

ORCID No: 0000-0002-5108-473X

Kabul Tarihi: 08.08.2023

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme, teknolojik değişiklikler ve rekabet ortamı giderek artmaktadır. Çevrede meydana gelen fırsatlar ile tehditleri belirleme ve bunlara etkili bir şekilde tepki verebilme kurumların hayatta kalmaları ve ilerlemeleri için önem arz etmektedir. Böylece kurumların beklenmedik değişiklikleri algılama ve cevap verebilme yeteneği olarak adlandırılan örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir (1). Bu kavram değişen pazarlara hızlı yanıt verme, müşterilerin ihtiyaç ile isteklerini karşılama, beklenmedik rekabet ortamında hayatta kalarak büyüme becerisidir (2). Diğer bir deyişle örgütün kaynaklarını entegre ederek ve en iyi uygulamalarını yeniden yapılandırarak yenilik, kalite, hız ve esneklik becerilerinin başarılı bir şekilde uygulamaktır (3). Amerika Birleşik Devletleri'nde Lehigh Üniversitesinde bulunan Iacocca Enstitüsünün yayınladığı raporda üç unsurdan bahsedilmiştir. Üretimde meydana gelen değişimin olması için yeni bir rekabet ortamı ortaya çıkmalıdır. Yüksek kaliteli ve tüketicilerin isteklerine hızlı bir şekilde cevap veren kişiselleştirilmiş ürünleri geliştiren örgütler rekabet

avantajına sahip olmaktadır. Son olarak örgütün çevik olabilmesi için yüksek teknoloji ve bilgi birikimine sahip uzman işgücü ile entegre olması gerekmektedir (4). Çevik bir örgüt yapısına sahip kurumlar çevrelerini çok iyi analiz etme yeteneği bulunan, teknolojiyi başarılı şekilde kullanan, insan kaynağını etkili olarak yönetme gücüne sahiptir (5). Çevik bir organizasyon yapısına sahip sağlık kurumlarında; esnekliğe sahip, yenilikçi, değişime ve iş birliğine açık, rekabet edebilen, hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlayan, düşük kayıplar ile en yüksek karlılığa sahip ve hizmet kalitesini artıran vb. olmak üzere çeşitli olumlu etkiler bulunmaktadır. Bu açıdan çalışmada çeviklik ve örgütsel çeviklik detaylı bir şekilde incelenmiş, sağlık kurumları bağlamında çeviklik kavramı ile yapılan araştırmalara değinilmiştir. Çalışma kapsamında sağlık kurumları açısından örgütsel çeviklik konusu kavramsal açıdan ele alınmış olup literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Çeviklik ve Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik kavramı ilk olarak üretim alanında 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış, daha sonra farklı alanlarda kullanılmaya başlanmıştır (6). Türk Dil Kurumu

tarafından çevik sözcüğü; “kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik ”şeklinde tanımlanırken, çeviklik ise çevikçe davranış olarak ele alınmıştır (7). Sürekli ve öngörülemez şekilde hızlı değişen çevre ortamında hayatta kalabilme, uyum sağlama ve zamanında cevap verebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (8). Beklenmedik değişimlerle başa çıkma, tehditleri algılayarak korunma ve değişimleri etkin yöneterek fırsatlara dönüştürmektir (9). Koşulları önceden tahmin ederek ortaya çıkacak problemleri yönetebilmektir (10). Değişimler karşısında çabuk hareketler yapma ve akıllı yaklaşımlarla hızlı düşünme kabiliyeti olarak belirtilmiştir (11). Değişimlerin her geçen gün yaşanmasıyla birlikte, örgütlerde yenilikler meydana gelmiş ve yenilikçi yaklaşımlar önem kazanmıştır (12). Böylece örgütsel çeviklik kavramı yazında yerini almıştır. Literatür incelendiğinde; “Çeviklik”, “Çevik Yöntemler”, “Çevik Örgüt”, “Örgütsel Çeviklik” ve “Çevik İnsan Kaynakları” kavramlarının sıklıkla kullanıldığı görülmüştür (13).

Örgütsel çeviklik, organizasyonların etraflarındaki değişimleri tespit etmesi ile etkin şekilde tepki verebilmesidir (14). Bu durumun sonucunda

kuruluşlar fırsatları değerlendirerek hedeflerine ulaşabilmekte ve görevlerini başarıyla yürütmektedir (15). Bir başka ifadeyle, bir kuruluşun işgücü piyasasındaki taleplerini karşılarken değişime çabuk yanıt verme, yüksek performans standartlarına erişme ve kaliteli hizmetler sunma becerisidir (16). Organizasyonun çevresindeki değişimleri takip etme, yeni teknolojiler karşısında rekabet avantajı sağlayabilme, yönetim (iletişim, iş birliği, şeffaflık) ilkelerini uygulama, esnek ve yalın örgüt kültürünü oluşturma, müşterilerin beklenti (istek) ve ihtiyaçlarını kısa sürede karşılayabilme, iş görenlerin motivasyon, moral, bağlılık ve liyakatlarını elde etme kabiliyetidir (17). İşletmelerin etkin bir performans göstererek en yüksek kalitede ürün ve hizmet üretmesi ile değişen piyasa ortamında rahat bir şekilde çalışmasıdır (18). Kurumun performans kaynaklarını kullanarak değişimlere adapte olma ve sürekli olarak uyum sağlama yeteneğidir (19). İşletmenin varlık ve kaynaklarını etkili ve verimli şekilde dağıtması ile çevre koşullarının ihtiyacı doğrultusunda yüksek değerli faaliyetlere yönelmesidir (20). Rekabet avantajı sağlayan piyasaları öngörmek, piyasalar

hakkında gerekli bilgilere ulaşmak, ürün, hizmet, dağıtım kanalları ile pazar segmentlerinde üstünlük elde etmeyi amaçlayan organizasyon yapısını ifade etmektedir (21). Kuruluşun dijital teknolojilerini kullanarak daha iyi iş çıktılarını elde etmede rekabet avantajı sağlayacak eylemlere yönelmesi ve pazar fırsatlarına hızlı şekilde yanıt verebilmesi amacıyla bilişim teknolojilerinden yararlanmasıdır (22). Bu bağlamda çevik örgütler, mevcut ürün ve hizmetlerini müşterilerin gereksinimlerini karşılayacak yeni dijital teknolojilere dayalı olmasını sağlamaktadır (1).

Yüksek düzeyde örgütsel çevikliğe sahip olan kurumlar çevrelerinde meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde algılamakta, gereksiz faaliyetlerini en aza indirerek maliyetlerini düşürmekte, yeniliğe odaklanmakta, yetkinliklerini sağlamak için yetenekleri ile kaynaklarını entegre etmektedir (23). Kurumların yenilik yaklaşımına önem verildiğinden dolayı yenilikçi performansları artmakta, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (24). Gelişimlere açık olan, değişimleri başlatan, üretken kalabilen, takım olarak çalışabilen, örgüt içinde iletişimi kuvvetli olan organizasyonlar olarak ele alınmaktadır (25).

Hizmet sunduğu müşterinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak mal ve hizmetlerin tasarımı, planlaması ve üretimi sağlanmaktadır (26). Hiyerarşi seviyesi ile formalizasyonun daha az olduğu ve merkezi olmayan karar verme yapısına sahip organizasyonlarla karakterize edilmektedir (27). Ayrıca kurum liderinin işbirliğine dayalı yönetim tarzını teşvik ettiğini, kendi kendini organize eden ekiplerin desteklendiği, sosyal etkileşimleri ve katılımı destekleyen, öğrenmeyi ve yeniliği bünyesinde barındıran kuruluşlardır (28). Örgütsel çeviklik; algılama çevikliği, karar verme çevikliği ve hareket etme çevikliği olmak üzere üç bileşenden oluşan bir yapıya sahiptir (29). Organizasyonun çevresindeki faktörleri (müşteriler, rakipler, teknoloji) ve değişiklikleri zamanında izleme, tarama ve kontrol etme yeteneği algılama çevikliği olarak ifade edilmektedir. Karar verme çevikliği ise; çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgileri toplama, organize etme, değerlendirme, fırsat ve tehditleri tanımlama, kaynakları yeniden tahsis etme ve yeni rekabet eylemlerinin yapılacağına öncülük eden eylem planları oluşturabilme kabiliyetidir. Örgütün kaynaklarını bir araya getirme, süreçleri yeniden

düzenleme eylemlerine hareket etme çevikliği denilmektedir (15).

Zhang ve Shafi (2000) tarafından örgütsel çeviklik kavramına ait kavramsal bir model oluşturulmuştur. Kavramsal modelin ilk aşamasında işletmelerin rekabet edebilmeleri için çevrelerindeki değişimleri ifade eden “Çeviklik Sürücülerini”, ikinci aşamada işletmelerin çevresinde oluşan değişikliklere olumlu şekilde cevap vermesi, kendisi için avantaja dönüştürdüğü “Yetenekler” ve son aşamada teknoloji, yenilik, insan kaynakları ve araçların tanımlandığı “Çeviklik Sağlayıcıları” bulunmaktadır (30).

Örgütsel çeviklik kavramının bünyesinde “Cevap Verme-Yetkinlik-Esneklik-Hız” olmak üzere dört temel yetenek bulunmaktadır (31):

- **Cevap Verme:** Örgütlerin meydana gelen değişimleri tespit etmesi, hızlı tepki vermesi, kullanması ve bu değişimlere adapte olmasıdır.
- **Yetkinlik:** Örgütün amaç, hedef, misyon, vizyon ile stratejik planlarına yönelik faaliyetleri için verimliliğini ve etkinliğini içeren kapsamlı yeteneklerdir.
- **Esneklik:** Örgütün devamlılığının sağlanması amacıyla, kaynakları ile yapısını

müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine göre uygun zamanda ve doğru şekilde uyumlaştırabilmesidir.

- **Hız:** Örgütün en hızlı ve verimli şekilde görevlerini, işlevlerini, ürün ve hizmetlerini sunma becerisidir.

Sağlık Kurumlarında Örgütsel Çeviklik

Toplum ve birey sağlığının sağlanması ile sürdürülebilmesine yönelik amaçları bulunan sağlık kurumlarının, rekabetin yoğunlaştığı günümüz dünyasında değişikliklere hızla yanıt vermeleri gerekmektedir. Böylece çevresel değişimlere uyum sağlamaları ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çevik bir organizasyon yapısına sahip olmalıdırlar (32). Örgütsel çeviklik sağlık kurumlarının yaratıcılık ve yeteneklerini artırmakta, stratejileri geliştirmekte, kendi kendini organize eden iş gruplarını ortaya çıkarmakta, uygun iletişim kanallarını oluşturmakta, etkin karar verme sistemlerini sağlamakta ve çalışanlarını yetiştirmekte ve güven vermektedir (33). Ayrıca düşük maliyetle kaliteli sağlık bakım hizmetinin sunulmasında, maliyetlerin azalması, hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinin yükseltilmesinde, sağlık kurumunun pazar payı ile rekabet gücünün artmasında ve yeni hizmet

faaliyetlerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (34, 35).

Literatür incelendiğinde, sağlık alanında örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalara rastlanılmıştır. Üniversite hastanesinde çalışan 375 katılımcıyla ele alınan çalışmada, örgütsel çeviklik ve örgüt sağlığı arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu saptanmıştır (36). Sağlık çalışanları arasında yapılan çalışmalar, örgütsel zekanın örgütsel çeviklik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Çalışmalarda sağlık kurumlarının örgütsel zekasının artırılmasında çevik bir organizasyona sahip olunacağı, organizasyonun örgütsel hedeflerine daha hızlı ulaşılacağı ve hastalara daha etkin hizmet sunulacağı sonuçlarına varılmıştır (37, 38, 39, 40). Örgütsel zekanın örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, bu anlamlı etkide örgütsel unutkanlığın ve örgütsel öğrenmenin aracı rolüne dikkat çekilmiştir (41). Örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracı rolünün incelendiği çalışmada; örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiksel bir ilişkisinin olduğu, örgütsel öğrenmenin örgütsel zeka ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracı görevi

gördüğü tespit edilmiştir (34). Ayrıca İran'da yapılan bir başka çalışmada sağlık hizmetlerinde duygusal zekanın örgütsel çeviklik ile ilişkisinin ölçüldüğü görülmüştür (32). Hemşirelerin takım çalışması ve örgütsel çeviklik kavramlarının incelendiği çalışmada; ekip çalışmasının bağlılık, güven, sorumluluk, yapıcı tutum ve amaçlılık gibi boyutların örgütsel çevikliği etkilediği gözlenmiştir (42). Dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracı rolünün incelendiği çalışmanın da olduğu saptanmıştır (43). Bir sağlık kuruluşunda yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve unutkanlığın çalışanların güçlendirme özellikleri üzerinde örgütsel çevikliğin etkisi incelenmiştir. Örgütsel çevikliğin personel güçlendirme, unutkanlık ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu, sağlık yöneticilerinin günümüz dinamik ortamına uyum sağlamaları için örgütsel çeviklik kavramının önemini saptamalarını, bu kavramın unutkanlık ve personelin geliştirilmesi konusunda önemli bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulanmıştır (44). Diğer bir çalışmada, entelektüel sermayenin hemşirelerin iş performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü

araştırılmıştır. Buna göre örgütsel çevikliğin hemşirelerin iş performansını iyileştirmede ve hastanenin entelektüel sermayesini güçlendirmede önemli bir faktör olabileceğini göstermiştir (45). Bu çalışmalara ek olarak hastanelerin çevikliğinin değerlendirilmesinde (35), sağlık hizmetlerini iyileştirmek için performans analizinde (46), bilgi teknolojilerinin tedavi süreciyle entegrasyonunda (47, 48, 49), öğrenen organizasyonlar oluşturmada (50), kariyer hedeflerini belirlemede (51) örgütsel mükemmelliğe ulaşma üzerindeki etkisinde (52), kurumsal başarıyı artırmadaki rolünde (53), iş zenginleştirme (54), bireysel güçlendirme (55) arasındaki ilişkiyi belirlemede kullanılmıştır. Suudi Arabistan'daki kamu hastanelerinin inovasyon yeteneklerinin örgütsel çeviklik ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir (56). Örgütsel çevikliğin hastanelerin akreditasyon derecesi ile pozitif ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin örgütsel çevikliği artırmak için akreditasyon sürecindeki uygulamalarını güçlendirilmesine daha fazla önem vermesi ve standartlar ile düzeltici önlemlerin alınmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir (57). İstanbul'daki özel hastanelerde ele alınan

araştırmada, vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki rolü ortaya koyulmuştur (58, 59). Bir hastanenin yoğun bakım ünitesinde yapılan araştırmada, hastane liderlerinin yüksek performanslı çalışma alanlarında örgütsel çevikliğin rolü ve bunun sağlık personeli açısından memnuniyet durumu üzerindeki etkisi analiz edilmiştir (60). Hemşireler arasında örgütsel dayanıklılık ve çevikliğin bir belirleyicisi olarak bilgi yönetimi incelenmiştir. Sonuç olarak her üç değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (61).

VUCA Dünyasında Örgütsel Çeviklik

Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan değişimler, salgın hastalıklar, hızlı bir şekilde değişen iç ve dış müşteri talepleri, yeni pazarlara girilmesi ve ekonomik dalgalanmalar öngörülemezlik, belirsizlik ile kararsızlık durumlarını beraberinde getirmiştir (62). Küresel düzeyde yaşanan bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve kurumların faaliyetlerine devam ettirebilmeleri için son dönemlerde yeni bir kavram olarak ortaya çıkan VUCA yaklaşımının benimsenmesi önem arz etmektedir.

1987 yılında Bennis ve Nannus tarafından ortaya atılan VUCA kavramı; değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertainty), karmaşıklık (complexity) ve muğlaklık (ambiguity) bileşimleri çerçevesinde ele alınmaktadır (63). VUCA; bir pazarın, endüstrinin ya da örgütün değişim hızını, büyüklüğünü, niteliğini ve hacmini belirten değişkenlik (volatility); gelecekte yaşanılması muhtemel sorunların ve durumların öngörülemezliğini ifade eden belirsizlik (uncertainty); önemli görülmesi gereken birbirine bağımlı çok sayıda faktörün olması karmaşıklık (complexity) ve olayların gerçekliğinin net olarak görülememesi adı verilen muğlaklık (ambiguity) boyutlarından oluşmaktadır (64).

Aslında kavram, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri Ordusunda Soğuk Savaş döneminde askeri birlik liderlerinin karşılaştığı genel durumları, koşulların değişkenliğini, belirsizliğini ve karmaşıklığını anlatmak için kullanılmıştır (65).

Daha sonraki süreçlerde VUCA kavramı finans, sağlık ve eğitim vb. olmak üzere çok çeşitli alanlarda kullanıldığı görülmüştür.

Örgütsel çeviklik karmaşıklığın, değişkenliğin, muğlaklığın ve belirsizliğin yaşandığı VUCA

ortamında kurumlara avantaj kazandırmakta, kurumun performansını (müşteri memnuniyeti, gelir, kar seviyesinde artış vb.) olumlu yönde etkilemekte ve iç (hissedar, çalışan) ile dış (müşteri, rakip vb.) müşteriler ile ilgili süreçlerde sürekli bir şekilde cevap vermede etkili olmaktadır (66). Pazarın arz ve ihtiyaçları çerçevesinde hizmetlerini ve süreçlerini değiştirebilmeleri ve beklenmedik ve karmaşık koşullara etkili bir şekilde cevap verebilmeleri için sağlık kurumlarının çevik örgüt yapısına sahip olmalıdırlar. Bu açıdan sağlık kurumlarının çevrelerinde yaşanan değişimlere ve beklenmedik olaylara tepki vermeleri ve karşılaştıkları durumlar karşısında esnek ve hızlı hareket etme kabiliyetinde bulunmaları için VUCA kavramını ele almaları gerekmektedir.

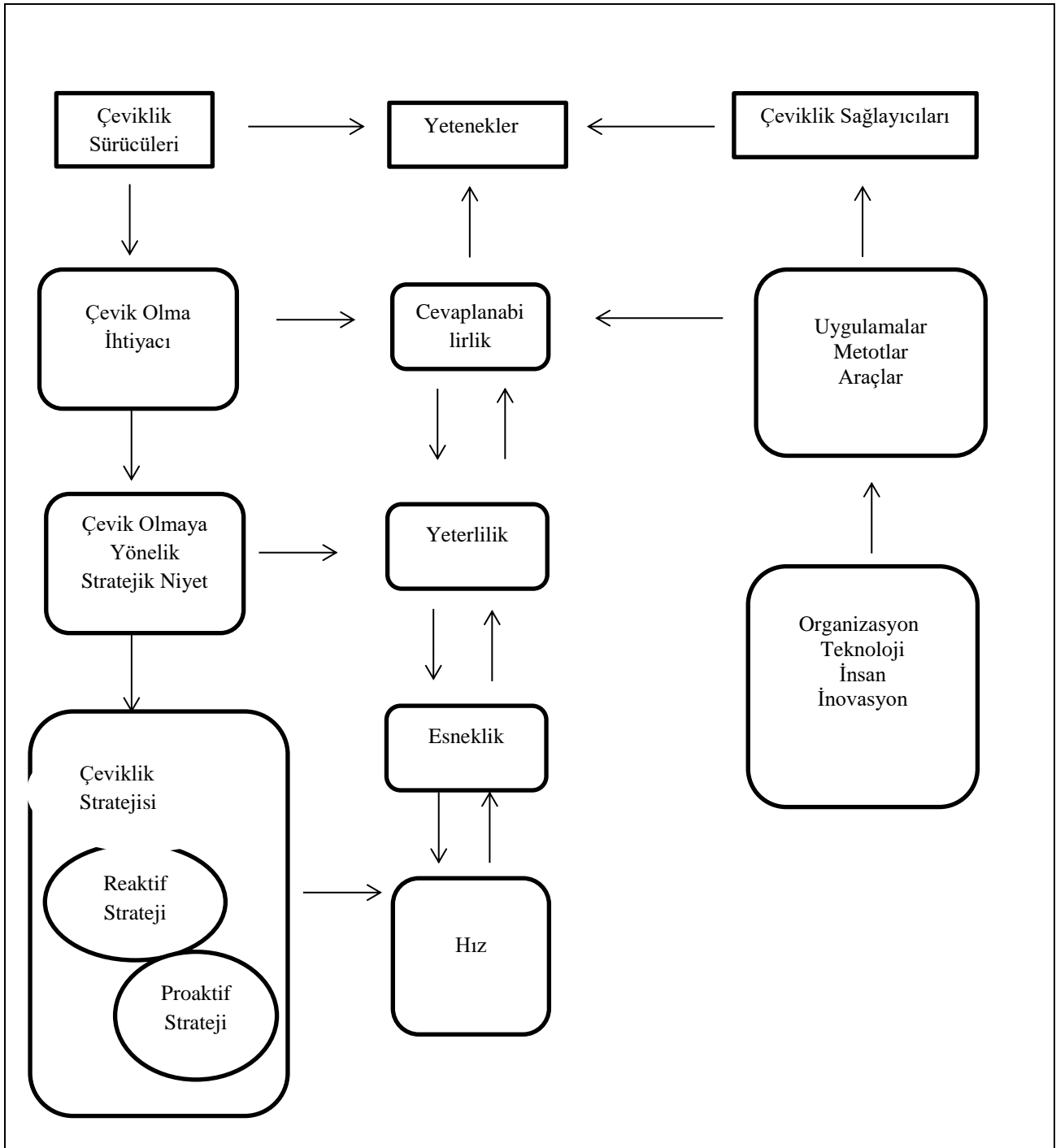
Sonuç olarak, günümüzde sağlık kurumlarının varlığını sürdürebilmeleri, rekabet şartlarına uyum sağlayabilmeleri ve sürdürülebilirliğini korumaları çevik organizasyon yapısıyla mümkün olabilmektedir. Öngörülemeyen gelecek olarak adlandırılan VUCA dünyasında belirsizliklerle mücadele edebilen kurumlar ve örgüt yapıları faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bu açıdan bu

ortamda esnek ve hızlı bir şekilde hareket edebilen çevik örgütler dinamik değişimlere ayak uydurabilecek, proaktif davranışlar sergileyecek ve belirsizlik yaşanan ortamlarda faaliyetlerini güçlü bir şekilde yerine getirecektir.

SONUÇ

Sağlık kurumları; sağlık hizmetlerini başarılı bir şekilde sunan ve matris örgüt yapısına sahip organizasyonlardır. Tıp ve teknolojide yaşanan ilerlemeler, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen karmaşıklık ile belirsizliklerle karşı karşıya kalmaları ve hastaların tanı ile tedavilere verdikleri tepkiler çevik örgütlerin önemini ortaya çıkarmıştır (60). Sağlık kurumlarının dinamik, sürekli, yüksek teknolojili, çevresel değişikliklere adapte olan, gelişmeleri takip eden bir yapıya bürünmeleri örgütsel çeviklik kavramıyla mümkün olmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan sağlık kurumlarında; artan

hasta memnuniyetine, iyileşen hasta sayısına, düşük hastane kalış süresine, doğru tanı ve tedavi işlemlerine, verimli ve etkin şekilde sunulan sağlık hizmetlerine ile azalan tedavi maliyetlerine neden olmaktadır. Örgütsel çeviklik, sağlık kurumlarının tümünü ele alacak şekilde planlanmalı ve yürütülmelidir. Sağlık yöneticilerinin kavramı doğru bir şekilde inceleyip, etkileyen unsurları belirleyip, artırıcı uygulamaları ele alınmalıdır. Ayrıca sağlık sektöründe örgütsel çeviklik ile ilgili çalışmaların daha fazla yapılması önerilmektedir. Ek olarak örgütsel çevikliğe sahip sağlık kurumlarının çevrelerinde yaşanan değişimlere tepki vermelerinin kolaylaşması, rekabet gücünün artması ve kurumsal açıdan sürdürülebilirliğinin sağlanması için VUCA kavramının önemini anlamalı ve kurumun VUCA dünyasına ayak uydurabilmelerini sağlayacak yeni yöntemlerin belirlenmesi ile uygulanması tavsiye edilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli

Kaynak: Zhang ve Shafi (2000)

KAYNAKLAR

- Crnogaj K, Tominc P, Rožman MA. Conceptual model of developing an agile work environment. *Sustainability*. 2022 Nov; 14(22):1-18.
- Günasekaran A. Agile manufacturing: a framework for research and development. *Int J Prod Econ*. 1999 May; 62:87-105.
- Yusuf Y, Sarhadi M, Gunasekaran A. Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *Int J Prod Econ*. 1999 May; 62(1-2):33-43.
- Kidd PT. *Agile manufacturing: forging new frontiers*. Addison Wesley Longman Publishing Inc; 1995.
- Yıldırım Y. Örgütsel Çeviklik. In: Üzüm B, editör. *Güncel kavramlarla örgütsel davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi; 2022. p. 67 -75.
- Huang CC. An agile approach to logical network analysis in decision support systems. *Decis Support Syst*. 1999 Feb; 25(1):53-70.
- Türk Dil Kurumu. [Internet]. Türkiye: Türk Dil Kurumu; 2023. [cited 2023 Feb 1]. Available from: <https://sozluk.gov.tr/>
- Goldman SL, Nagel RN, Preiss K. *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold, New York; 1995.
- Sharifi H, Zhang Z. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *Int J Prod Econ*. 1999 May; 62:7-22.
- Van Oosterhout M, Waarts E, Van Hillegersberg J. Change factors requiring agility and implications for IT. *Eur J Inf Syst*. 2006 May; 15(2):132-145.
- Dahmardeh N, Banihashemi SA. Organizational agility and agile manufacturing. *Eur J Eco, Fin Administ Sci*. 2010 Dec; 27:178-184.
- Fateme S, Abdolrahman M, Tahereh A. Assessment aspects of organizational agility (case study of Khuzestan Sport and Youth organization). *Int J Sport Studies*. 2013; 3(6):643-648.
- Anca-Ioana M. A review of organizational agility concept and characteristics. the annals of the university of oradea. *Eco Sci*. 2019 July; 28(1):335-341.
- Gangurly A, Nilchiani R, Farr J. Evaluating agility in corporate enterprises. *Int J Prod Econ*. 2009 Apr; 118 (2):410-423.
- Al-Taii MAH, Ismael HK, Khudhur SA. The role of human resources maintenance in achieving organizational agility. *TANRA*. 2020 Mar; 39(125): 43-62.
- Pereira V, Mellahi K, Temouri Y, Patnaik S, Roohanifar M. Investigating dynamic capabilities, agility, and knowledge management within emnes-longitudinal evidence from europe. *J Knowledge Manag*. 2018 Oct; 23(9):1708-1728.
- İnanır A. Örgütsel Çeviklik. In: Sağır M, editör. *Modern işletmecilikte yönetsel konular*. Konya: Eğitim Yayınevi. 2020. p. 71- 80.
- Tsourveloudis NC, Valavanis KP. On the measurement of enterprise agility. *J Intell Robot Syst*. 2002 Mar; 33(3):329-342.
- Olbert S, Prodoehl HG, Worley CG. *Organizational agility as a competitive factor: the "agile performer index"*. neoma business school, reims cedex, France. 2017.
- Teece D, Peteraf M, Leih S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *Calif Manage Rev*. 2016 Aug; 58(4):13-35.
- Sambamurthy V, Bharadwah A, Grover V. Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Q*. 2003 Jun; 27(2):237-263.
- Richardson SM, Kettinger WJ, Banks MS, Quintana Y. IT and agility in the social enterprise: A case study of st jude children's research hospital's "Cure4Kids" IT-platform for international outreach. *J Assoc Inf Syst*. 2014 Jan; 15(1): 1-32.
- Darvishmotevali M, Tajeddini K. Understanding organizational agility, evidence from the hotel industry in Iran. In: Tajeddini K, Ratten V, Merkle T, editor. *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects-Innovation and Technology Horizons*. New York: Routledge; 2020. p. 73-87.
- Puriwat W, Hoonsopon D. Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *J Manuf Technol Manag*. 2022 May; 33(4): 741-762.
- Sheridan JH. Agile manufacturing beyond lean production. *Ind Week*. 1993 Apr; 242:30-46.
- Candan A, Çankır B, Şeker ŞE. Organizasyonlarda çeviklik. *YBS Ansiklopedi*. 2017;4(3):3-9.
- Alavi S, Abd Wahab D, Muhamad N, ArbabShirani B. Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *Int J Prod Res*. 2014 Jun; 52(21):6273-6295.
- Menon S, Suresh M. Factors influencing organizational agility in higher education. *BIJ*. 2021 Sep; 28(1):307-332.
- Pavlou P, El Sawy O. From IT Leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development. *Inf Syst Res*. 2006 Sep; 17(3):198-227.
- Zhang Z, Shafi H. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *Int J Oper Prod Manag*. 2000 Apr; 20(4):496-512.
- Lin CT, Chiu H, Chu PY. Agility index in the supply chain. *Int J Prod Econ*. 2006 Apr; 100(2):285-299.
- Pazhouhan A, Rezaei B, Parno M. The relationship of the components of emotional intelligence with organizational agility in the healthcare network. *J Kermanshah Univ Med Sci*. 2019 Mar; 23(1):e86873.
- Vaishnavi V, Suresh M, Dutta P. Modelling the readiness factors for agility in healthcare organization: a TISM approach. *BIJ*. 2019 Aug; 26(7):2372-2400.
- Bahrami MA, Kiani MM, Montazeralfaraj R, Zadeh HF, Zadeh MM. The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. *PHRP*. 2016 Jun; 7(3):190-196.
- Mahmoudi G, Talarposhti MA. An assessment of agility in selected hospitals of Mazandaran province, Iran. *J Bas Res Med Sci*. 2018 Apr; 5(3): 32 – 41.
- Mohamadzadeh KA, Darabi A, Jafari M. The relationship between organizational agility and organizational health in hospitals affiliated to shahid beheshti university of medical sciences. *J Pay Sal*. 2017 Mar; 11(3): 276-286.
- Abbaspour A, Golabdoust A, Golabdoust N, Golabdoust T. A study on the relationship between organizational intelligence and organization agility in tehran university of medical sciences. *Int J Asian Soc Sci*. 2015 Nov; 5(11): 626-640.
- Boudlaie H, Golabdoust A, Golabdoust G. An analysis of organizational intelligence and organization agility status in tehran university of medical sciences. *Int Bus Manag*. 2014 Nov; 9(2):100-109.
- MohammadMehdi K, Amin BM, Raziye M, Hossein FZ, Morteza M Z. The relationship between organizational intelligence and organizational agility in teaching hospitals of yazd shahid sadoughi university of medical sciences. *Health Based Res*. 2016 Sum; 2(2):105-117.
- Zabihi MR, Tabatabaee SS, Ghamari MR, Asadi MH. The relationship between organizational intelligence and organizational agility in hospitals of mashhad university of medical sciences. *J Pay Sal*. 2015 Mar; 9(1):43-54.

41. Kavosi Z, Delavari S, Kiani MM, Bastani P, Vali M, Salehi M. Modeling organizational intelligence, learning, forgetting and agility using structural equation model approaches in shiraz university of medical sciences hospitals. *BMC Res Notes*. 2021 July; 14:277:1-8.
42. Parsa B, Fatehpour M, Aghagoli M. The relationship between teamwork and organizational agility in nurses of shahid chamran hospital in saveh. *AJNMC*. 2020 Jan; 28(1):20-26.
43. Ahmadyan Z, Azizi M. Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. *AEL*. 2020 Dec; 1(2):81-96.
44. Esmaceli MR, Akbari Pasham F, Solgi Z. The effect of organizational agility on employees' empowerment characteristics regarding the role of forgetting and organizational silence (case study: shafa hospital personnel of khorramabad). *Manage Strat Health Syst*. 2017 Dec; 2(3):224-233.
45. Zabolypour S, Hosseini N, Razmjooei P, Khastavaneh M, Movaghghar M, Zarei R, et al. Investigating the mediating role of organizational agility on the effect of intellectual capital on nurses' performance of Shahid Beheshti Hospital of Yasuj. *Rev Amazon Investig*. 2018 Apr; 7(13): 110-116.
46. Tolf S, Nyström ME, Tishelman C, Brommels M, Hansson J. Agile, a guiding principle for health care improvement?. *Int J Health Care Qual Assur*. 2015 Apr; 28(5):468-493.
47. Patri R, Suresh M. Agility in healthcare services: a systematic literature exploration. *Int J Serv Oper Manage*. 2019 Mar; 32(3):387-404.
48. Shen CC, Chang RE, Hsu CJ, Chang IC. How business intelligence maturity enabling hospital agility. *Telemat Inform*. 2017 Feb; 34(1):450-456.
49. Teoh SY, Cai S. The process of strategic, agile, innovation development: a healthcare systems implementation case study. *J Glob Inf Manag*. 2015 Jan; 23(3):1-22.
50. Shamran MK, Al-Shammari AMM, Bandar MA. The role of organizational agility in creating learning organization (an analytical study of the opinions of a sample of workers in the health care center in the abbas neighborhood in the holy city of karbala). *PJAEE*. 2020 Dec; 17(12):733-742.
51. Mohamed NAR, Zayed MM, Ahmed A. Organizational agility: the pathway to career aspirations among staff nurses at selected hospitals. *Egypt J Health Care*. 2022 Dec; 13(4):1658-1668.
52. Shakhour NHT, Obeidat BY, Jaradat MO, Alshurideh M. Agile-minded organizational excellence: empirical investigation. *Acad Strateg Manag J*. 2021 Nov; 20:1-25.
53. Nafei WA. Organizational agility: the key to organizational success. *Int J Bus Manag*. 2016 Apr; 11(5):296-309.
54. Hussein NHY, El-Shahat MM, Mohamed NAAM. Organizational agility: the pathway to job enrichment among nurses. *Egypt J Health Care*. 2022 Sep; 13(2):529-540.
55. Safdarian A, Pourkiani M, Amiri A, Ghezel-Aiagh M, Mohammadi M. Identifying the components of individual empowerment and organizational agility in isfahan university of medical sciences, iran, and examining their relationships. *J Health Syst Res*. 2017 Sum; 13(2):204-210.
56. Alhassani AA, Al-Somali S. The impact of dynamic innovation capabilities on organizational agility and performance in Saudi Public Hospitals. *J Innov Sustain*. 2022 Jan-Mar; 13(1):44-59.
57. Zare O, Chalehchaleh Kh. The relationship between organizational agility and the degree of accreditation in Hospitals of Kermanshah University of Medical Sciences. *J Health*. 2023 Win; 13(4):484-494.
58. Ozeroglu E, Kocyigit Y. Organizational agility in health organizations: the role of visionary leadership. *Res J Bus Manag*. 2020 Mar; 7(1):13-22.
59. Tamer G. The effect of visionary leadership characteristics on organizational agility in health organizations; An application in Private Hospitals in Bakirkoy District of Istanbul Province. *IGU JSS*. 2021 Oct; 8(2):240-252.
60. Melián-Alzola L, Domínguez-Falcón C, Martín-Santana JD. The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. *Personn Review*. 2020 Apr; 49(9):1945-1964.
61. Ismael Z, El-kholy S, Ahmed E. Knowledge management as a predictor of organizational resilience and agility. *Egypt J Health Care*. 2021 Dec; 12(4):1397-1412.
62. Bir Y. Vuca Ortamında Çalışanların Çevik Liderlik Becerisi Algısı: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması Ve Saha Araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 2022 Dec; 18(4):1270-1307.
63. Wouter W. Surviving in a VUCA world. *AFMA Matrix*. 2019.
64. İçerli L, Çelik R. Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı: Çevik Liderlik. (içinde, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları*). Akademisyen Kitabevi A.Ş.. 2020. 87-100.
65. Chauhan R, Rani R, Pranal. VUCA world and environmental law. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 2020 Feb; 24(3): 1607-1611.
66. Çakmak F. Yapısal Sermayenin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2022 Jan; 43: 171-184.