

ÖĞRENME TEMELİNDE ÇEVİK OTELLERİN YAPILANDIRILMASI: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Cemal ARTUN*

ÖZ: Turizmdeki ani talep dalgalanmaları ve değişim, otelleri proaktiflik arayışına itmektedir. Dolayısıyla dinamik çevrede otellerin proaktif bir öğrenme stratejisi temelinde hızlı hareket edebilmelerinin önemi öne çıkmaktadır. Proaktiflik, çevredeki öngörülemeyen hızlı değişim karşısında otellerin çevik davranışlar sergilemesine bağlıdır. Ancak, turizm bağlantılı çeviklik yazını henüz başlangıç aşamasındadır ve çeviklik olgusuna yönelik kavramsallaştırma çabaları devam etmektedir. Bu çalışma, yazındaki belirsizlikleri giderme noktasında turizm sektörünün dinamiklerini göz önüne alarak katkı sunma düşüncesi ile geliştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, çevik otellerin nasıl yapılandırılabilceğini örgütsel öğrenme, örgüt kültürü ve takım öğrenmesi üzerinden ele almaktır.

Anahtar Kelimeler: çeviklik, otel, örgütsel öğrenme, takım öğrenmesi, örgüt kültürü

Jel Sınıflandırması: L83, Z30, Z39

DOI: 10.29131/uiibd.976995

Geliş tarihi: 31.07.2021 / **Kabul Tarihi:** 13.12.2021 / **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

STRUCTURING AGILE HOTELS BASED ON LEARNING: A CONCEPTUAL OVERVIEW

ABSTRACT: The sudden demand fluctuations and changes in tourism moves the hotels in seeking to be proactive. Hence, in a dynamic environment, be able to move quickly on the basis of a proactive learning strategy of hotels become prominent. Proactivity depends on the agile behavior of hotels in the face of the unpredictable rapid changes in the environment. But, the literature of agile related tourism has been still in its fancy and the conceptualization efforts for the agility phenomenon continue. This study was developed with the idea of making contributions by considering the dynamics of the tourism sector at the point of eliminating the uncertainties in the literature. In this context, the aim of this study is to handle how agile hotel can be structured through organizational learning, organizational culture and team learning.

Key Words: agility, hotel, organizational learning, team learning, organizational culture

Jel Classification: L83, Z30, Z39

Received: 31.07.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

* Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, cemalartun@mu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8995-5238

Kaynak gösterimi için:

ARTUN, C. (2021). ÖĞRENME TEMELİNDE ÇEVİK OTELLERİN YAPILANDIRILMASI: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7 (2), 15-29. DOI: 10.29131/uiibd.976995

1. GİRİŞ

Çeviklik konusunda üzerinde hem fikir olunan bir tanım ve kavramsallaştırmanın olmaması (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007), araştırmacıları çeviklikle ilgili netlik arayışına itmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, çeviklik tanımları ve boyutları konusunda henüz fikir birliğine varılamadığı için üzerinde ağırlıklı durulan hususlardan hareket edilerek oteller için uygun bir çeviklik kurgusu tespit edilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada çeviklik sektör temelli hareket edilerek ele alınmıştır ve sentez yaklaşımı benimsenmiştir.

Turizm sektöründe özellikle küresel salgın (Covid-19) nedeniyle otellerin ani değişimlere hızlı cevap verebilme yetisinin gerekliliği öne çıkmaktadır. Hem değişimlere cevap verebilme hem de esneklik kazanma çeviklik yeteneğiyle karşılanmaktadır (Sherehiy vd., 2007; Shin, Lee, Kim & Rhim, 2015; Singh, Sharma, Hill & Schnackenberg, 2013). Ancak, turizmle ilgili yabancı yazın tarandığında çeviklikle ilgili çalışmalara az rastlanmaktayken, Türkçe yazında ise nadiren karşılaşılmaktadır. Bu nedenle turizmde çeviklik kavramı konusunda kavramsal bir çalışma ihtiyacı ortadadır. Bu çalışmada çeviklik, öğrenme temelinde ele alınmıştır.

Çevikliğin deneyimlerden yararlanmaya dayanması, bilginin elde edilmesinin çeviklik için önemli olması ve örgütsel öğrenmenin rekabet avantajını açıklamayı desteklemesi çevikliği örgütsel öğrenme üzerinden ele alınmasını gerektirdiği düşünülmüştür. Bu çalışmada çevik otellerin yapılandırılabilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişki incelenmiştir. Bunlar: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültürü ve çeviklik-takım öğrenmesi ilişkisidir. Sektör temelli dinamizmden hareketle çevik oteller için netleştirme sağlamaya çalışılmıştır. Yazın taraması sonucunda proaktif bir öğrenme stratejisiyle çevik otellerin nasıl yapılandırılabileceğine yönelik bir model ortaya konulmuştur. Böylece çevik otellerin inşası için teorik katkı sunulmuştur.

2. TURİZMDE ÇEVİKLİK YAZINI

Yazında çeviklik olgusunun tanımı ve boyutları konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Çeviklikle ilgili yazında üzerinde ağırlıklı durulan hususlardan hareket edilerek oteller için uygun bir çeviklik kurgusu tespit etmek amaçlanmıştır. Çeviklik çalışmalarında ortak vurgulardan biri çevredeki değişim üzerindedir. Ancak, çevikliğin çevre strateji algısı üzerinden tepki performansı ile karıştırılmaması yönünde uyarı söz konusudur (Singh vd., 2013). Otellerin turizm gibi dalgalı bir çevrede ayakta kalabilmeleri yüksek hizmet kalitesi sunabilmeleri, operasyonel olarak hızlı ve esnek karar alabilmeleri ve yenilikçi kalabilmelerine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle kısa vadede operasyonel olarak esnek, uzun vadede rekabetçi kalabilmeleri için çevredeki değişime gerektiği anda tepki verebilmeleri gerekmektedir. Bu husus yazında çevikliğin yetenek olarak bir davranış biçimi şeklinde tanımlanmasında karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışın dinamikleri konusunda bilgi sahibi olabilmek için bu çalışmada çeviklik öğrenme temelli ele alınmıştır.

Çeviklikle ilgili çalışmalara ulaşmak için Ulakbim, Dergipark, Sobiad, Asos, TrDizin, EBSCO, Ideonline dizinlerin yanında Google Scholar ve Researchgate internet sitelerinde tarama yapılmıştır. Taramalarda turizm ve alt sektörlerini kapsayan bazı çalışmalara ulaşılmıştır.

Çeviklik kavramı özellikle imalat sektörü üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektörüne yönelik çeviklik çalışmalarının sayısı hızla artmasına karşın üretim sektörünü temel alan çalışmaların sayısına göre azdır. Turizm temelli yabancı

yazındaki çalışmalara bakıldığında çevikliğin farklı değişkenlerle olan ilişkisi üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Yapılan tarama sonucunda; turizm destinasyonunda çevik pazarlama (Inversini, Pesonen & Buhalis, 2014), absorbe yeteneğin performansa etkisinde çevikliğin aracılık rolü (Kale, Aknar & Başar 2019), turizm destinasyonunda çevik liderlik (Fang, Nguyen & Armstrong, 2017), çevikliğin bilgi teknolojisi yeteneğiyle ilişkisi (Melian-Alzola, Fernandez-Monroy & Hidalgo-Penate, 2020), çevresel belirsizlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide çevikliğin düzenleyici etkisi (Darvishmotevali, Altinay & Köseoglu, 2020), çevik pazarlama yeteneği olgunluk çerçevesi (Moi & Cabiddu, 2021), örgüt kültürün çevikliğe etkisi (Kavala, Devi & Mandal, 2019), turizm tedarik zinciri çevikliği (Mandal, Roy & Raju, 2016) konularını ele alan çalışmalar söz konusudur.

Turizm temelli Türkçe yazında iki çalışmaya rastlanmıştır. İlk çalışma sadece turizm sektörünü kapsamamakta ve farklı illerdeki çeşitli sektörlerde yer alan işletmelerin bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini (Bakan, Sezer & Kara, 2017) ele almaktadır. Diğer çalışmada ise konaklama işletmelerinde insan sermayesinin ve çevikliğin rekabet avantajına etkisi (Sağır & Aydın, 2017) araştırılmıştır.

3. ÇEVİKLİK TANIMLARI

Yazındaki çalışmalara bakıldığında çeviklik kavramı, çeşitli tanımlar (çevik üretim çevik işletme, çevik ürünler, çevik işgücü, yetenekler vs.) aracılığıyla ele alınmıştır ve bu tanımlar çevik paradigmanın gelişimine ivme veren çevre üzerinden gerçekleştirilmektedir (Sherehiy vd., 2007; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Bundan dolayı yazındaki tanımlarda çeviklik, çevredeki değişimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Sharifi & Zhang, 2001). Özellikle çevredeki değişime uyum sağlamaya yönelik olarak yetenek vurgusu çeviklik tanımlarında görülmektedir. Dahmardeh & Pourshahabi (2011: 109) çevikliği, "bir örgütün değişime uyum sağlama ve ayrıca değişim nedeniyle ortaya çıkan fırsatları yakalama yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Benzer anlamda çeviklik, bir örgütün yaklaşmakta olan bir tehdit veya fırsata zamanında yanıt verebilme, uyum sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Doğan & Baloğlu, 2018). Singh vd.'in (2013) tanımında, yetenek vurgusu işletmenin rakiplerine karşı üstünlüğü üzerinden ortaya konulmuştur. Yazarlar çevikliği, "bir işletmenin, üretimdeki çeşitliliğin büyüklüğünü ve/veya rakiplerine göre bu çeşitliliği üretme hızını bilinçli olarak değiştirerek çevreyi algılama ve tepki verme yeteneği" olarak tanımlamışlardır (Singh vd., 2013). Bu tanımdaki üretim çeşitliliği işletmenin durumu olarak da görülebilir.

Çevredeki değişime karşı yetenek vurgusu taşıyan bir başka çalışmada Braunscheidel & Suresh (2009: 120) "çevikliği belirsiz ve değişen piyasa koşulları karşısında işletmenin durumunu etkin bir şekilde değiştirme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Daha sade bir tanımda ise, çeviklik, sürekli ve öngörülemez bir değişim ortamında başarılı olma ve gelişebilme yeteneği olarak değerlendirilebilir (Maskell, 2001). Bu sadelik aslında, çeviklik konusundaki karmaşıklığa ve netliğe işaret etmektedir. Bu noktada, Dove (1999) çevikliğin kısaca tanımlanmasının özellikle kelimedede etkili bir şekilde birçok karmaşıklığı gizlediğini, ancak daha fazla aydınlatmaya imkân sunduğunu belirtmektedir. Yazar, çevikliği bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ve uygulama becerisi olarak tanımlamaktadır. Dove'un (1999) karmaşıklığın gizlendiği vurgusu, özellikle tanımın temel aldığı bilgi (knowledge) üzerinden anlamak gerekir. Yazında, bilgi ve bilgi yönetimi çeviklikle farklı çalışmalarda beraber ele alınmaktadır (bkz. Dove, 1999; Melian-Alzola vd., 2020).

Tanımlarda çevrenin yanında dikkat çeken bir diğer ortak kavram hızdır. Yazında hız kavramının tercih edilmesi özellikle çevredeki değişimlere bir vücut kazandırmasından kaynaklanıyor olabilir. Yusuf vd. (1999: 37) çevikliği, "hızlı değişen pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bilgi açısından zengin bir ortama entegre edilmesi yoluyla rekabetçi temellerin (hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve kârlılık) başarılı bir şekilde araştırılması" şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanımında, Cho, Jung & Kim (1996) çevikliği; müşteri odaklı ürün ve hizmetlerle değişen pazarlara hızlı ve etkili şekilde yanıt verme ve öngörülemeyen değişimlerin yer aldığı rekabetçi ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak tanımlamıştır. Hıza karşı hareket edebilmenin yanında bir diğer önemli vurgu, stratejik nitelendirilmedir ve stratejik çeviklik farklı çalışmalarda ele alınmaktadır (bkz. Ashrafi vd., 2005; Doz & Kosonen, 2010; Kale vd., 2019; Kumkale, 2016; Roth, 1996; Shin vd., 2015).

Shin vd. (2015) stratejik çevikliği, "bir firmanın zamana dayalı rekabet avantajını, yani müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerine yanıt verebilirliği ve uyarlanabilirliğini geliştirmeye yönelik çevik operasyonlar gerçekleştirmek için belirlediği stratejik amaç " olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar çevikliğin eşsiz ve çok boyutlu özelliklerini vurgulamak için stratejik nitelendirmesini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Eşsizlik işletmeye özgü durumu, çok boyutluluk ise hem müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı hem de bu ihtiyaçlara karşı hızlı tepki vermeyi ifade ediyor olabilir.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, değişen çevre karşısında hız ve esneklik kavramları göze çarpmaktadır. Bu iki özelliğin sıklıkla ele alındığı dikkati çekmektedir ve yazında çeviklikle ilişkilendirilmektedir (Dahmardeh & Pourshahabi, 2011; Ganguly, Nilchiani & Farr, 2009; Sena, Coget & Shani, 2009; Sherehiy vd., 2007; Shin vd., 2015; Singh vd., 2013). Dolayısıyla hız ve esneklik vurgusu Sharifi & Zhang'ın (2001) dikkat çektiği zamanlama ve fırsat hususuyla ilişkilidir.

4. ÇEVİKLİK ve REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ

Çalışmanın bir önceki bölümde çevikliğe ilişkin farklı tanımlar ve yaklaşımlara yer verilmiştir. Çeviklikle ilgili net olmayan durum içerisinde bu çalışma, proaktif öğrenme stratejisi temelinde otellerin rekabet avantajı açısından nasıl çevik olabileceklerini araştırmaktadır. Çünkü rekabet avantajı açıklamaları örgütlerin nasıl ve niçin öğrendiklerini anlamayla desteklenebilmektedir (Ribbens, 1997). Günümüzdeki rekabetin dinamiklerine bakıldığında öğrenme, stratejik bir yetenek olarak öne çıkmaktadır (Fraj, Matute & Melero, 2015; Santos-Vijande, López-Sánchez & Trespalacios, 2012). Böylece çevre, yetenek ve çeviklik üçlüsü arasındaki bağlantı bir ilişki modeli üzerinden değerlendirilebilmektedir. Bu ilişki yazında çeşitli çalışmalarda ele alınmaktadır (bkz. Zhang & Sharifi, 2000).

Çevik otellerin yapılandırılmasını öğrenme üzerinden tanımlamak için öncelikle iki hususa dikkat etmek gerekir. Çünkü çeviklikle ilişkilendirilen kavramlara bakıldığında bir kısmı üretimle ilgili bir kısmı ise çevredeki değişime ayak uydurmakla ilgilidir. Çeviklikle ilgili karmaşık ilişkileri örgütsel öğrenme açısından daha da netleştirmek için bu yol seçilmiştir. İlk husus, çeviklikle ilgili temel bir ayırım üzerinden gidilerek çevikliğin ne anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. İkinci husus çeviklik ve bilgi arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Bu iki husus göz önünde bulundurularak bu çalışmada çeviklik yetenek tabanlı ele alınmış (Trinh, Molla & Peszynski, 2012) ve çevik otellerin yapılandırılmasının öğrenme üzerinden açıklanabileceği

kabulüne dayanmaktadır. Bunun için oteller açık sistemler olarak kabul edilmiştir (Avcı, Kılınc & Okumuş, 2010; Sherehiy vd., 2007).

Çevik otellerin yapılandırılmasıyla ilgili ilk önemli husus, Ergin'in (2020) dikkat çektiği çeviklik kavramına ilişkin şirketler arasındaki ayırmadır. Bu ayırımın gözetilmesi için çeviklik sektör temelli ele alınmıştır. Ergin (2020) çeviklik kavramını, hızlı öğrenen sistemlerle daha doğru açıklandığını düşünmektedir ve çeviklik konusunda, proje geliştiren şirketlerle ürün geliştiren şirketler arasındaki ciddi farklara dikkat çekmektedir. Ürün/hizmet üreten işletmeler, sürekli ürünün geleceğini düşünerek hamle yapacaklarını ve bunun için hızlı öğrenmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Burada öğrenme özellikle hatalardan ders almaya bağlıdır (Cicerali, 2019). Hatalardan elde edilen deneyimlerden öğrenme de örgütsel aklın (intelligence) önemli bir enstrümanıdır (Levitt & March, 1988). Böylece çeviklik açısından bakıldığında öğrenme, işletme düzeyinde kolektif bir zekanın yaratıldığı mimariyi ortaya koymaktadır (Dove, 1999). Bu kolektif zekâ, hızlı öğrenme yoluyla çeviklik için gereken bilgi ekonomilerini sağlamaktadır (Roth, 1996).

İkinci önemli husus, çevikliğin bilgiyle olan ilişkisidir. Dove'un (1999) yukarıda belirtilen kolektif zekâ vurgusu açısından bakılırsa, bir örgütün başarısı kişilerin kolektif bilgi ve becerilerini ürün veya hizmete dönüştürme yeteneğine bağlıdır (Yusuf vd., 1999). Öğrenmede işletmeler rekabete ilişkin bilgilere ve bu rekabetçi durumun işletmenin yakın ve uzak çevresinde yarattığı etkiye yönelik bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Ribbens'e (1997) göre, örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve depolanması sürecidir. Çevik örgütte bilgi yönetimi, doğru bilgiye doğru yerde, doğru zamanda sahip olmaktan sorumludur (Dove, 1999). Bu tür öğrenmede işletmeler, diğer örgütler tarafından üretilen bilgileri araştırmakta ve bunları yenilik yapmak için kendi bilgi veya yetenekleriyle bütünleştirmektedirler (Bao, Chen & Zhou, 2012). Kolektif zekanın oluşumu deneyimlerden ve çevrenin izlenmesinden elde edilen bilgiye dayandığı görülmektedir.

Çeviklikle ilgili yukarıdaki iki önemli hususa bakıldığında, işgörenlerin bilgi ve becerilerinden yararlanmadan çevikliğin sağlanamayacağı sonucu karşımıza çıkmaktadır (Sherehiy vd., 2007). Aslında çeviklikle ilgili gerekli görülen esneklik, hız, uyum koşullarının ve gerekliliklerinin örgütün bilgi akışına dayandığı görülebilir (bkz. Sherehiy vd., 2007; Shin vd., 2015; Singh vd., 2013; Yusuf vd., 1999). Yukarıdaki iki önemli husustan hareket edildiğinde, bu çalışmada çeviklik hızlı öğrenme olarak görülmektedir. Çünkü örgütün bilgi edinme yeteneği deneyimlere ve çevrenin izlenmesine dayanmakla birlikte, bu süreçler örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Fraj vd. (2015) çalışmalarında otellerin proaktiflik için değişen çevre ile ilgili bilgi akışını sağlayacak öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla otellerde çeviklik için bilgi yönetimi önemli olmakla birlikte örgütsel öğrenme dikkate alınmadan çeviklik ele alınamayacaktır. Böylece bu çalışmada öğrenme üzerinden çevikliğin otellerde inşa edilebilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişkinin incelenmesi önerilmiştir: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültürü ve çeviklik-takım öğrenmesi. Bu ilişkiler değişen çevre ve rekabet avantajı üzerinde duran çalışmalara da yer vererek ele alınmıştır.

5. ÇEVİKLİK-ÖĞRENME İLİŞKİSİ

Otellerin proaktif öğrenme stratejisi temelinde çevik yeteneklerini inşa edebileceklerine ve geliştirebileceklerine bir önceki başlıkta dikkat çekilmiştir. Çevikliğin hızlı öğrenme anlamında ele alınması (Ergin, 2020), yazında çeviklikle ilgili dikkat çekilen üç noktayla kesişmektedir. Birincisi, çevikliğin örgüte özgü olma durumu. Shin vd. (2015) ile

Zhang & Sharifi (2000) çevikliğin örgüte özgü olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örgüte özgü olma durumu örgütlerin farklılaşabilmesini açıklamaktadır ve bu özgünlük öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Burada öğrenmenin rolü çevik yapının oluşmasındadır. Çevikliğin gerektirdiği yapı; işletme, teknoloji ve yeteneklerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur (Ambrose & Morello, 2004). Bu yapının benzersizliği işletmelerin kendilerine özgü yarattıkları yetenekler aracılığıyla yerleşir. İşletmeye özgü olma durumu, yetenek kavramının daha uygun olduğunu göstermektedir.

Çevikliği yetenek olarak ele alırken, kapasite kavramıyla karıştırılmaması gerekmektedir. Yazında yetenek olarak çeviklik, kapasiteden ayrı ele alınmaktadır (Singh vd., 2013). Ayrıca, çeviklik yetenek üzerinden tanımlanırken de bir farklılık söz konusudur. Bu açıdan, İngilizce yazındaki kullanımlarda "competence" yerine "capability" terimi tercih edilmesi dikkat çekicidir. Shin vd. (2015) "capability" kullanımının içsel (işletmeye özgü), "competence" kullanımının ise dışsal olduğunu ve benzer farkın çeviklik ile esneklik (agile-flexible) arasında da geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında çeviklik "capability" olarak, esneklik ise "competence" olarak görülmektedir (Braunscheidel & Suresh, 2009). Esnek üretim reaktif iken, çeviklik proaktiftir (Sherehiy vd., 2007). Turizm işletmelerinin rekabet açısından proaktifliği, bilgi süreçleriyle bağlantılıdır (Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalić, 2014). Bundan dolayı çeviklik için bilgi yönetimi ve bilginin elde edilmesi için de örgütsel öğrenme önemlidir.

Çeviklik ve öğrenme arasındaki ikinci kesişme noktası, çevikliğin hem bir rutin hem de değişime adapte olmak için esnek olmayı hedeflemesi üzerinden değerlendirilebilir. Çevikliğin bu çift yönlü özelliği, öğrenme ile edinilebilir. Çeviklik bir plana bağlı kalmaktan ziyade, değişime karşılık vermeye yöneliktir (bkz. Çevik Manifesto İlkeleri, 2021). Değişimin takibi öğrenme ile gerçekleştirilebilir. Çevik oteller hem operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmeyi hem de değişime adapte olmayı bir rutin olarak ortaya koymayı hedefleyebilirler. Ayrıca, deneyimlerden öğrenme de çeviklik için önemlidir. Rutin temelli öğrenme konseptine göre, deneyimler rutinler içerisinde devam ettirilmektedir ve biriktirilmektedir (Levitt & March, 1988).

Çeviklik ve öğrenmenin kesiştiği son nokta, çevikliğin en iyi uygulamalardan yararlanmayı hedeflemesidir. Sharifi & Zhang'a (2001) göre bir örgüt en iyi uygulamalardan stratejik bir şekilde yararlanırsa, çevikliğe ulaşılabilir. Buradan iki sonuç çıkmaktadır. İlk olarak örgütlerin deneyimlerinden yararlanılabilmesi örgütsel öğrenmeyle gerçekleştirilebilir. İkincisi ise, stratejik olarak nitelendirme, örgütsel öğrenmenin rekabet gücüne etkisine ve işletmenin hem çalışanlarıyla hem de çevresiyle stratejik bir diyalog olarak ele alınmasına işaret etmektedir.

Çeviklik ve öğrenmeye ilişkin yukarıda sıralanan üç kesişme noktası, her öğrenme çeviklik midir sorusunu akla getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel öğrenmenin hem operasyonel hem de stratejik yönünün olması gereklidir (Berends & Antonacopoulou, 2014). Otellerde çevikliği temsil eden örgütsel öğrenme süreçleri olarak çevik kültür ve takım öğrenmesi ele alınmıştır. Öğrenme temelli çevikliğin stratejik yönü olarak çevik kültür, operasyonel yönü olarak takım öğrenmesi incelenmiştir.

5.1. Çeviklik ve Örgüt Kültürü

Çevik örgütler, dalgalı bir çevrede beklenmedik değişimlere uygun hareket edebilmeleri neticesinde başarılı görülmektedirler (Sharifi & Zhang, 2001). Böyle bir çevrede çeviklik ve öğrenme arasındaki ilişki deneyimlerden öğrenmeyi öne çıkardığı "Çeviklik-

Öğrenme ilişkisi” bölümünde detaylandırılmıştır. Hızlı değişen bir çevrede deneyimlerden öğrenebilmek için örgüt kültüründe birtakım emarelere ihtiyaç vardır (Ergin, 2020). Bu dalgalı çevrede çevik örgütler, stratejilerinin temel bir unsuru olarak çevik bir işgücünün geliştirilmesine gereksinim duymaktadırlar (Yusuf vd., 1999). Böylece örgütsel öğrenme bu çevik iş gücüne dayanan bir altyapı ve kültürle desteklenebilir (Dove, 1999). Özellikle otellerin iç ve dış kaynaklı bilgiye olan bağımlılığı dikkate alınır (Pyo, Uysal & Chang, 2002), otellerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için öğrenme kültürü teşvik edilmelidir (Fraj vd., 2015). Örgütsel öğrenme örgütün kendi kültürü dahilinde ele alındığında (Dodgson, 1993), örgüt kültüründe çevikliğe ilişkin emarelerin yerleşmesi gerekli görülmektedir (Candan, Çankır & Şeker, 2017).

Çevik kültür için gerekli görülebilecek emareler, yazında dikkat çekilen hususlar üzerinden özetlenebilir. Öncelikle otellerde deneyimlerden öğrenmek için açık fikirlilik ortamının yaratılması gerekmektedir (Avcı, Kılınç & Okumuş, 2009; Avcı vd., 2010). Yazında çevik kültür için hız, değişen çevre, esneklik, hızlı öğrenme ortak özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (bkz. Ambrose & Morello, 2004; Sherehiy vd., 2007).

Strode, Huff & Tretiakov (2009) çalışmalarında çevik yöntemle bir dizi örgüt kültür faktörü istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar çevikliğin bir yöntem olarak örgütlerde var olabilmesi için örgüt kültürü etkenlerini ortaya koymuşlardır: “öğrenmeye ve geribildirime önem vermek, örgütteki iletişimin işbirliğine açık bir rekabet içeren ve güven verici şekilde olması, ekip çalışmasına önem verilmesi, örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi destekliyor olması, proje yöneticilerinin aynı zamanda kolaylaştırıcı olması, iş ortamının bireyleri güçlendiriyor olması, işbirlikçi liderlerin olması ve örgütün yüz yüze ve resmi olmayan iletişime açık olabilmesi” olarak sıralamışlardır.

Strode vd.'ın (2009) çalışmasının bulguları otellerde çeviklik için öğrenme ve iş birliğiyle desteklenmiş bir örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir. Bu çalışmada, otellerde çevik kültürün önemi üç açıdan ele alınabileceği düşünülmüştür: Birincisi, iş gücü devir hızının yüksekliği nedeniyle yeni gelen işgörenlerin başarılı entegrasyonunun gerekliliği. İkincisi, müşteri taleplerinin hızlı değişimi karşısında arzın esneyebilme gücü. Son olarak, otellerde yetenek temelli rekabette öğrenmenin önemi nedeniyle hızlı öğrenmenin kültürel bir alt yapıyla desteklenmesi ihtiyacı.

Yukarıda sıralanan hususlar, çevikliği örgüt ve birey açısından ele almayı gerekli kılmaktadır. Örgüt düzeyindeki öğrenme ve örgütün bireysel öğrenmeye olan ihtiyacı açısından bakıldığında, örgütsel ve bireysel öğrenme arasında bağlantı kurulabilmek önemlidir. Bu noktada, otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında köprü kuracak olan takım öğrenmesidir (Avcı vd., 2010).

Sherehiy vd. (2007) çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmadan çevikliğin sağlanamayacağı sonucu üzerinde durmaktadır. Yazında işletmelerin çeviklik yeteneği, büyük ölçüde işgörenlerin çevikliğiyle ilişkilendirilmektedir (bkz. Xing, Liu, Boojhawon & Tarba, 2020) ve çevik takımların öğrenmedeki rolünün kapsamlı bir analizi gerekli görülmektedir (bkz. Gholami & Heinzl, 2013).

5.2. Çeviklik ve Takım Öğrenmesi

Çeviklik ve örgüt kültürü açısından bakıldığında, öğrenme ve iş birliği önemli faktörlerdir (Strode vd., 2009). Bu çalışmada çeviklik örgütsel öğrenme üzerinden ele alındığı için çevikliğin iş birliğine dayalı bir öğrenmeyi gerekli kıldığı üzerinde durulmuştur (Dove,

1999). Burada iş birliği ile kast edilen öğrenmenin hem örgüt içi hem de örgüt dışı ile olan bağlantısıdır. Örgüt dışı ile kast edilen çevredeki değişimlerin sürekli izlenmesidir. Örgüt içi ilişkilerden hareket edildiğinde ise, örgütsel öğrenme kolektif bir süreç olarak ön plana çıkmaktadır (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Mihi-Ramírez, 2011; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kolektif vurgusu, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmenin toplamından daha geniş anlam taşıdığına işaret etmektedir (Fiol & Lyles, 1985). Dolayısıyla otellerde öğrenme süreçlerinde birey ile örgüt arasında köprü kuracak bir süreç gerekmektedir (Avcı vd., 2010).

Bilginin kullanılması açısından otellerin açık sistemler olmaları (Avcı vd., 2010) tüm unsurları ve aralarındaki etkileşimleri göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Flumerfelt, Siriban-Manalang & Kahlen, 2012). Bu durumda, işletme içerisinde çalışanların iş birliği yapması gereklidir (Maskell, 2001). Bilginin edinilmesini sağlayan öğrenme, kültürle desteklenen iş birliğine dayalı olmalıdır (Dove, 1999). Çeviklik konusunda örgüt kültürün yeri bir önceki başlıkta ele alınmıştır. Burada, sezonluk faaliyet, işgören devir hızının yüksekliği gibi nedenlerle iletişimin devamlılığı zor olan otellerde (Avcı vd., 2010) öğrenmenin çeviklik açısından nasıl yapılandırılabilmesine yönelik takım öğrenmesi ele alınmıştır. Zaten yazında, çevik takımların öğrenmedeki rolünün ve liderlik etkisinin kapsamlı bir analizi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Gholami & Heinzl, 2013).

Çeviklik konusunda takımların rolü özellikle öğrenme üzerinden düşünce çeşitliliği, bilgi alışverişi ve örgütsel düzeyde zekanın yaratıldığı bir mimari açıdan değerlendirilebilir (Dove, 1999). Bu mimari çeviklik olarak ele alınırsa, takım öğrenmesi bu mimarinin omurgasını oluşturabilir. Dolayısıyla iş birliğine dayalı öğrenme için takım öğrenmesi önemlidir. Çevik ekip, insanlara ve sosyal etkileşimlere daha fazla önem vermekle birlikte daha yüksek düzeyde insan iletişimini ve öğrenimini gerektirmektedir (Gholami & Heinzl, 2013).

Yazındaki çalışmaların bulgularından hareketle çevik otellerin inşasında takım öğrenmesine ilişkin beş noktaya dikkat çekilebilir: Birincisi, Shin vd.'in (2015) dikkat çektiği çevikliğin tek başına bir yetenek olmadığıdır. Araştırmacılar, çevikliğin çok yönlü yeteneklerin entegre bir sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Bu vurgu, takımların öğrenmelerinin örgütsel öğrenmeyi temellendirebileceğini desteklemektedir. İkincisi, Ambrose & Morello'nun (2004) sorusundan hareketle çevik bir performans için çevik bir örgüt olarak otellerin nasıl yapılandırılabilmesi önemlidir. Bu ifadeye bakıldığında, yazında örgütlerin çeviklik açısından örgütsel öğrenmeyle farklılaştıkları görülmekte ve oteller için takım öğrenmesinin çevik bir kültürün inşasında önemli olduğunu düşündürmektedir. Üçüncüsü, çeviklik bir örgütteki çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmadan sağlanamayacağı düşüncesidir (Sherehiy vd., 2007). Böylece bireysel öğrenme önemli hale gelmektedir ve Avcı vd.'nin (2010) otellerde yaptıkları çalışmanın bulguları bu noktada dikkat çekicidir. Yazarlar, otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında takım öğrenmesinin aracılık rolünü ortaya koymuşlardır. Bu şekildeki bilgi akışı, bireylerin örgütten öğrenmelerine izin vermektedir ve böylece bireyler, gruplar ve örgüt arasında devamlılığı olan iki yönlü bir bilgi akışı oluşmaktadır (Santos-Vijande vd., 2012). Dördüncüsü, takım öğrenmesinin bir yönü, çalışanların oteldeki farklı departmanlarda müşterilerle farklı noktalarda etkileşimde bulunmalarıdır. Her departman müşteriyle temasta farklı deneyim elde etmektedir. Bu deneyimlerin yukarıda dikkat çekilen çevik mimarinin oluşumuna katkı sunabilmesi takım öğrenmesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Son olarak, özellikle büyük yapılarda çevik mimari nasıl yapılandırılabilir sorusuna bakılabilir. Xing vd. (2020) büyük yapıların çeviklik için küçük yapılara bölünebileceğini belirtmektedirler ve çevikliğin sağlanabilmesini takım

seviyesinde girişimci davranışlardan yararlanmayla ilişkili görmektedirler. Sonuç olarak otellerde çevikliğin itici gücü olarak takımların öğrenmesi görülmüştür.

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çeviklik üzerindeki yoğunlaşmaya rağmen, kavramın ne olduğu ve neden önemli olduğu konusunda tutarlılık henüz oluşmamıştır (Sherehiy vd. 2007). Dolayısıyla sistematik bir araştırma programı oluşmamıştır (Singh vd., 2013). Ancak, çeviklikle ilgili yerli ve yabancı çalışmalarda esneklik ve hız kavramları ortak noktaları oluşturduğu göze çarpmaktadır. Özellikle dalgalı bir çevrede çevikliğin rekabet gücüne etkisi sıklıkla ele alınmaktadır.

Çeviklik tanımlarına bakıldığında belirli özellikler göze çarpmaktadır. Birincisi, bazı tanımlar çevikliği algılama-cevap verme (sense-response) şeklinde ele almaktadır. İkincisi, algılama-cevap verme (sense-response) şeklindeki çeviklik tanımlamalarında ortak nokta esneklik ve hızlı cevap verme şeklinde iki boyutlu bir çevikliğin tanımlanmasıdır. Üçüncüsü, çevikliğin örgüte katkı sunma olasılığının hızlı değişen bir çevrede daha fazla olduğu vurgusudur (Singh vd., 2013).

Bu çalışmada, çevikliğe ilişkin netleştirme çabalarını sektöre özgü ilerletmenin, yazına daha fazla katkı sunabileceği düşünülmüştür. Yazında, çeviklik konusunda yapılacak çalışmalar için ampirik (görgül) çalışma sayısı azlığı dile getirilmektedir. Bu çalışmada çevikliğin genişleyen alanının sektör bazlı bir uygulanabilirliği tartışılarak katkı sunulmaya çalışılmıştır.

Turizm bağlantılı yabancı yazında çevikliğin rekabet gücüne etkisini turizm işletmeleri üzerinden araştıran çalışmaların yanında destinasyon bazında ele alan çalışmalar da artmaktadır. Bu artış çevikliğin entegre bir sistem olarak (bkz. Shin vd., 2015) da görülmesiyle bağlantılı olabilir. Bu entegre sistemin turizm çalışmalarına yansması, çeviklik kavramının destinasyon yönetimi ve tedarik zinciri ile beraber ele alınması olabilir. Ayrıca, tedarik zincirinin çevikliği konusunu sanayi sektörü bazlı ele alan çalışmaların sayısı artarken, turizm tedarik zincirini ele alan çalışmalar kısıtlıdır. Turizm yazınındaki çalışmaların ortak noktası, çevredeki değişim (dalgalanmalara) karşısında hız ve esneklik kazanmada çevikliğin rolü üzerinde durulmasıdır. Bu durum, genel yönetim alanındaki araştırma eğilimlerin turizm yazınında da takip edildiği göstermektedir.

Bu çalışmada çeviklik kavramının otellere yönelik olarak ele alınmasında yazındaki karmaşadan sıyrılmak için öncelikle iki önemli hususa dikkat çekilmiştir. İlk olarak çeviklik öğrenme temelinde ele alınmıştır. Böylece çevik otellerin yapılandırılması için net bir başlangıç çizgisi çizilmiştir. İkincisi, çevikliğin bilgi yönetimi ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Yazında bilgi yönetimi çeviklikle bağlantılı görülen bir konudur. Yazında çeviklik kavramı genelde üretim sektörüne yönelik ele alındığı için sektöre özgü değerlendirme için bu iki husus önemli görülmüştür. Çevikliğin hızlı öğrenme ve bilgi tabanlı olarak değerlendirilmesi bu çalışmada çevikliğin yetenek temelli ele alınmasını sağlamıştır. Daha sonra çevik otellerin yapılandırılabilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişkinin incelenmesi önerilmiştir: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültür ve çeviklik-takım öğrenmesi.

İlk ilişkiyi değerlendirmede çevikliğin oteller için anlamını ve kapsamını netleştirmek için öğrenme üzerinden değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Yazın taraması sonucunda

çeviklik ve öğrenme bağlantısı örgüte özgü olma durumu, rutin temelli süreç yapılandırma ve en iyi uygulama olarak üç açıdan ele alınmıştır.

Diğer iki ilişkiyi değerlendirmek için çevikliğin öğrenme temelli ele alınması neticesinde örgütsel öğrenme için hem stratejik hem de operasyonel bir rolün gerekliliği (Berends & Antonacopoulou, 2014) gündeme gelmiştir. Söz konusu bu rollerin tek bir çatı altında çeviklik üzerinden değerlendirilebileceği varsayılmıştır. Böylece değişen çevre karşısında hem operasyonel hem de stratejik bir yön tayin edilmiştir. Stratejik yön için öğrenmeyi destekleyen bir kültür, operasyonel yön için ise takım öğrenmesi önerilmiştir. Örgüt kültürü öğrenme temelli bir anlayışın otellere yerleşmesini sağlamaktadır. Takım öğrenmesi de otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında bağlantı sağlamaktadır (Avcı vd., 2010).

Özetle, bu çalışmada çeviklik hızlı öğrenme olarak değerlendirilmiştir (Ergin, 2020). Çeviklik açısından önemli bulgu, konaklama sektörünün belirsiz ortamında çevikliğin önemli bir rolü olduğudur (Darvishmotevali vd., 2020). Son derece rekabetçi ve hızla değişen ortam, müşterilere yüksek kaliteli hizmetler sunmak için çevik bir sistem gerektirdiğinden, yukarıda sıralanan bulgular turizm ve konaklama sektörleri için önemlidir.

6.1. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Çeviklik yazını ele alındığında, olguyla ilgili olarak çeşitli ikilemlere dikkat çekilmektedir. Gelecek çalışmalar çeviklik konusundaki bu ikilemleri ele alabilirler. Çevikliğin çevre temelli strateji olup olmaması (Dove, 1999; Yauch, 2011), özellikle bilgi süreçleri öne çıktığı için öğrenme-bilgi ilişkisinde keşfedici ve kullanma (explore-exploitative) ayrımı ve yetenek temelli olarak yetenek-yeterlilik (capability-competence) ayrımı konusunda netlik arayışı devam etmektedir. Otel ve turizm yazınında çeviklik konusu henüz oluşma aşamasında olduğu için bu ikilemlere dikkat edilmesi kavramın daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. İkinci bir konu olarak bu çalışmada teorik olarak sunulan proaktif öğrenme stratejisi temelli çevikliğin otel performansına etkisine yönelik ampirik bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bu ilişkide örgüt kültürü ve takım öğrenmesinin düzenleyici ve aracılık etkileri araştırılabilir.

Turizmle bağlantılı çeviklik çalışmalarında dikkat edilmesi gereken son bir husus, çeviklikle bağlantılı görülen diğer kavramlardır. Turizm sektöründe çevrenin hızlı değişmesi nedeniyle çevre odaklı strateji uygulamaların ve yaklaşımların öne çıkmasıyla birlikte dinamik yetenekler (dynamic capabilities), stratejik esneklik (strategic flexibility), dayanıklılık (resilience) ve çeviklik (agile) yaklaşımları öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar arasındaki farklar ileriki çalışmalarda dikkate alınmalıdır. Bu konuda Singh vd.'in (2013) belirttiği çeviklik ve diğer kavramlar arasındaki farklar yardımcı olabilir.

6.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada çevikliğe ilişkin ikincil verilerden yararlanılmış ve içerik analiziyle çeşitli bulgular ortaya konulmuştur. Bu çalışma çevik otellerin inşası için ihtiyaç duyulan birincil veriler açısından sınırlılığa sahiptir. Son olarak, bu çalışmada oteller açısından çeviklik konusuna ilişkin bir başlangıç noktası oluşturmak hedeflendiği için çevik otellerin inşasına yönelik tüm süreçler detaylandırılmamıştır. Çevikliğin inşa edilebilmesi zor ve uzun bir süreçtir ve bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır.

6.3. Akademik Katkı

Çeviklik yazında farklı çalışmalarda dile getirilen çevikliğe ilişkin özellikler bu çalışmada özetlenmiştir. Bu özetleme çabası ile çeviklik yazınındaki farklı görüşler proaktif öğrenme stratejisi odağı etrafında toparlanmıştır. Ayrıca, bu genişleme eğilimine dönük netleştirme arayışlarına sektör temelli bir katkı sunulabileceği araştırılmıştır. Araştırmada çeviklik (agile) ele alınmıştır ve dağınık yazına teorik bir katkı sağlanması hedeflenmiştir. Rekabet avantajındaki değişimleri tetikleyen çevredeki öngörülemeyen ve hızlı değişimlere karşı işletmelerin proaktif olabilmeleri, çeviklik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ancak turizmde çeviklik üzerine yapılmış çalışma sayısı yabancı yazında az iken, Türkçe yazındaki çalışma sayısı başlangıç seviyesindedir. Çeviklik konusundaki dağınık yazın turizm odaklı derlenerek turizme özgü çeviklik yazının oluşmasına katkı sağlanmıştır.

Teşekkür

Değerlendirme sürecinde görev alan dergi hakemlerinin araştırmanın daha iyi hale gelmesi için sundukları önerilerden dolayı kendilerine teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

Kaynakça

- Ambrose, C. ve Morello, D. (2004). Designing the agile organization: design principles and practices, Strategic Analysis Report 6 January 2004
<https://www.gartner.com/en/documents/421081/designing-the-agile-organization-design-principles-and-pr> (Erişim Tarihi: 27.04.2020).
- Ashrafi, N., Xu P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.P., Koelher, W., Heimann, D. ve Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems, Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, Munich, Germany, 116-121.
- Avcı, U., Okumuş, F. ve Kılınç, İ. (2009). Öğrenme düzeyleri arası ilişki: otel işletmeleri ekseninde bir değerlendirme. Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar/Güz 2009, 55-74.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme düzeyleri arası ilişki: otel işletmelerinde bir alan araştırması. Ege Akademik Bakış, 10(1), 95-115.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 117-138.
- Bao Y., Chen, X. ve Zhou, K.Z. (2012). External learning, market dynamics, and radical innovation: evidence from china's high-tech firms. Journal of Business Research, 65(8), 1226–1233.
- Berends, H. & Antonacopoulou, E. (2014). Time and organizational learning: a review and agenda for future research. International Journal of Management Reviews, 16(4), 437–453.
- Braunscheidel, M.J. ve Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. Journal of Operations Management, 27(2), 119–140.
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S.E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). YBS Ansiklopedisi, 4(3), 3-9.
- Cho H., Jung M. ve Kim M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in korea. Computers and Industrial Engineering, 30(3), 323-334.
- Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 2422-2432.
- Çevik Manifesto İlkeleri. (2021). Çevik bildirinin temelinde ilkeler. <https://agilemanifesto.org/iso/tr/principles.html> (Erişim Tarihi: 17.01.2021).
- Dahmardeh N. ve Pourshahabi, V. (2011). Agility evaluation in public sector using fuzzy logic. Iranian Journal of Fuzzy Systems, 8(3), 95-111.
- Darvishmotevali, M., Altinay, 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(May

- 2020), Article No: 102499.
- Dogson, M. (1993). Organizational Learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi 10-12 Mayıs 2018 Sivas, 100-109.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Doz, Y. L. ve Kosonen, M. (2010) Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370-382.
- Dwyer, L.M., Cvelbar, L.K., Edwards, D.J. ve Mihalić, T.A. (2014). Tourism firms' strategic flexibility: the case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 377-387.
- Ergin, L.O. (2020). Agile meselesi ve çevik bir şirket kültürü oluşturmak. Hakan Akben'in Youtube Kanalı Soru-Yorum Programı (Bölüm26), <https://www.youtube.com/watch?v=mKgbvTmZPEY> (Erişim Tarihi: 29.12.2020).
- Fang, M., Nguyen, T.H. ve Armstrong, A. (2017). Conceptual framework to guide development and evaluation agile leadership in tourism destinations. 5-7 December 2017 Anzam Conference: Melbourne, Australia.
- Fiol, M. C. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flumerfelt, S., Siriban-Manalang, A.B. ve Kahlen, F.J. (2012). Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning?. *The Learning Organization*, 19(3), 238-247.
- Fraj, E., Matute, J. ve Melero. I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Mihi-Ramírez, A. (2011). The influence of strategic dynamic capabilities on organizational outcomes through the organizational learning process. *Industry and Innovation*, 18(7), 685-708.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gholami, B. ve Heinzl, A. (2013). Leading agile self-organizing teams : a collective learning Perspective. *International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities; Conference Papers*, Paper 183. Ashburn, Virginia: USA.
- Inversini, A., Pesonen, J. ve Buhalis, D. (2014). Agile marketing for tourism destinations. *Proceedings of Academy of Marketing Conference*, s.155-162, Bournemouth: United Kingdom.
- Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78(April 2019), 276-283.
- Kavala, B. H., Devi, P. G. ve Mandal, S. (2019). Does organizational culture matter for shaping up hotel's agility? an empirical investigation. *International Conference On Global Health & Medical Tourism (GloHMT) Conference Proceedings*, 12-13 March 2019, Jaipur: India.

- Kumkale, İ. (2016). Organization's Tool for creating competitive advantage: strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 118-124.
- Levitt, B. ve March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review Social*, 14, 319-340.
- Mandall, S., Roy, S. ve Raju, G. A. (2016). Tourism supply chain agility: an empirical examination using resource-based view. *International Journal Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 2(2), 151-173.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Melian-Alzola, L., Fernandez-Monroy, M. ve Hidalgo-Penate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: a study in the canary islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33(January 2020), Article No: 100606.
- Moi, L. ve Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347.
- Pyo, S., Uysal, M. ve Chang, H. (2002). Knowledge discovery in database for tourist destination. *Journal of Travel Research*, 40 (May 2002), 396-403.
- Ribbens, B. A. (1997). Organizational learning styles: categorizing strategic predispositions from learning. *The International Journal of Organizational Analysis* 5(1), 59-73.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy and Leadership*, (Marc-April 1996), 30-36.
- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2017). Konaklama işletmelerinde insan sermayesive örgütsel çevikliğin rekabet avantajına etkileri. *International Congress on Cultural Heritage and Tourism Proceedings*, 19-21 May 2017, Konya: Turkey, 1273-1287.
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A. ve Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sena, J., Coget, J.F. ve Shani, A.B. (Rami). (2009). Designing for agility as an organizational capability: learning from a software development firm. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(5), 17-36.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes'. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics: Manufacturing Systems', Strategy and Design*, 168(October 2015), 181-196.
- Singh, J., Sharma G., Hill J. ve Schnackenberg A.K. (2013). Organizational agility: what it is, what it is not, and why it matters. November 2013 Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2013(1).
- Strode, D. E., Huff, S.L. ve Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Pubsliher: Washington: USA.

- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Trinh, T.P., Molla, A. ve Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: a review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon (Roshan), D.K. ve Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), Article No: 100696.
- Yauch, C.A. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 384-404.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), 33- 43.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 496-513.