


Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/
Journal of Travel and Hospitality Business
Cilt/Vol: 20(2),Yıl/ Year:2023, ss/pp:308-328
Gönderim Tarihi/ Received: 19.07.2022
Kabul Tarihi /Accepted: 14.07.2023
DOI: 10.24010/soid.1145657

Konaklama İşletmelerinde Çeviklik ve Performans İlişkisi: Örgütsel Yapının Aracılık Rolü

The Relationship between Agility and Performance in Hospitality Businesses: The Mediating Role of Organizational Structure

Dr. Öğr. Üyesi Cemal ARTUN 
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi, Turizm
İşletmeciliği Bölümü, Muğla, Türkiye
E-posta: cemalartun@gmail.com

Öz

Otellerin rekabet güçlerini sürdürebilmeleri çevresel belirsizliğe karşı proaktif olabilmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Proaktiflik, hız ve esneklikle desteklenmektedir. Yazında çevikliğin hız ve esneklik özellikleriyle işletmelere rekabette öne çıkmalarını sağladığı belirtilmektedir. Çalışmanın amacı konaklama işletmelerinin çevik davranışlarının performansla ilişkisini ve örgütsel yapının aracılık rolünü araştırmaktır. Bu araştırma modelini test etmek için Türkiye genelinden 4 ve 5 yıldızlı otellerden anket aracılığıyla 91 konaklama işletmesinden veri toplanmıştır. Araştırmanın kavramsal modelinin analizi Smart PLS aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular çeviklik performans ilişkisinde sadece yetkinlik boyutunun finansal olmayan performansa etkisi olduğunu ve örgütsel yapının aracılık rolünün olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çeviklik, Performans, Örgütsel Yapı, Konaklama İşletmesi

Abstract

The importance of being proactive is increasing in order for hotels to cope with environmental uncertainty in maintaining competitiveness. The proactive is supported by speed and flexibility. In the literature, it is stated that agility enables businesses to stand out from the competition with its speed and flexibility features. The aim of the study is to investigate the relationship between agile behavior of hospitality enterprises and performance and the mediating role of organizational structure. In order to test this research model, data were collected from 91 hospitality enterprises from 4 and 5 stars across Turkey through a questionnaire. The research data were analyzed via Smart PLS. The findings show that only the competency dimension has an effect on non-financial performance in the agility-performance relationship and the organizational structure does not have a mediating role.

Key Words: Agile, Performance, Organizational Structure, Hospitality Enterprises

Extended Summary

Purpose

The purpose of the study is to investigate the relationship between agile behavior of hotels and performance and the mediating role of organizational structure in this relationship.

Background

The agility researches in tourism focus on the role of agility in creating a competitive advantage that will increase performance. In the agility-performance relationship, the attention of researchers is drawn to the effect of agility-related supporting structures (drivers) on the results. It is stated in the literature that the concepts of speed, flexibility and learning are necessary for agility. These requirements seem to be linked to the organizational structure. The organizational structure attains a flexible structure with these features and it is stated that it has become a pioneer in the agility-performance relationship (Arokodare ve Falana, 2021). Thus, in this study, as a research question, how agile is related to business performance and how a business is structured as an agile organization is discussed.

Method

The study was designed based on the quantitative research method and data were collected through a questionnaire. The statements in the questionnaire were prepared as Five-Point Likert (1- Strongly Disagree- 5- Strongly Agree). The data were collected from 4 and 5 star hotels with the survey technique from all over Turkey. The data were collected on a hotel basis and only one manager from each hotel participated. A total of 104 questionnaires were collected. 7 of questionnaires were excluded from the analysis because of the hotel age was less than three. Also, 6 of them were excluded from the analysis because they were not filled in by the participant manager. The analysis was carried out with the remaining 91 questionnaires. Smart PLS 3.2.2 was used for data analysis (Ringle et al., 2015).

Findings

The findings Show that the effect of agility on performance becomes different according to the dimensions of agile. It has been determined that the hypotheses are not significant except for the relationship between the competence dimension of agility and non-financial performance and the effect of organizational structure on non-financial performance. To calculate mediation effects, Zhao et al. (2010) method was used. According to the decision tree of Zhao et al. (2010), first of all, whether the indirect effect is significant or not, then the mediation effect and its type were evaluated. Hypotheses addressing mediation effects were also not supported. Therefore, it has been determined that organizational structure does not have a mediating role in the agility-performance relationship.

Results

As a result of survey studies, while the findings of the study contradict the findings of the agility literature, they sometimes overlap or contradict the findings of the few studies in the accommodation and tourism related agility literature. There are differences between dimensions in the effect of agility on performance in tourism.

Therefore, it has been seen that the effect of agility on organizational performance is not significant. These empirical results show that agility practices need to be fully integrated with existing practices in hotels to achieve expected results (Zhang ve Sharifi, 2000: 497). The findings of this study show that agility in participating hotels has not yet been integrated with existing practices. While no dimension of agility has an effect on financial performance, the effect of competence dimension on non-financial performance indicates a different result. If the mediation effect of the organizational structure is not significant, it can be said that every organization has not yet adapted to the organizational changes required for agility or may not have been completed yet. With regard to agility, it can be said that although organizations need to reorganize themselves for agility with the changes in technology, this idea is not accepted by every organization (Cicerali, 2019).

1. Giriş

Turizm ve konaklama sektöründe çevresel belirsizlikle birlikte değişimlere hızlı tepki verebilmek için proaktif olmanın önemi üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla konaklama işletmeciliğiyle bağlantılı yazında çeviklik konusuna ilgi gittikçe artmaktadır (Melian-Alzola ve diğ., 2020). Artan bu ilgi çevresel belirsizlikten kaynaklanmaktadır ve çevresel belirsizlik konaklama işletmeciliği yazınıyla çeviklik yazınının ortak yönünü oluşturmaktadır. Konaklama işletmeciliği yazınına bakıldığında, çevreye ilişkin belirsizlik algılarının öne çıktığı ve buna bağlı olarak çevrenin sürekli izlenerek rekabet gücünün sürdürülebileceği düşüncesinin ağırlık kazandığı görülmektedir (Harrington ve Ottenbacher, 2011). Çeviklik yazınına bakıldığında geniş anlamda çevikliğin çevresel değişiklikleri algılama ve bunlara tepki verme olarak tanımlandığı dikkati çekmektedir (Ashrafi ve diğ., 2005: 117). Darvishmotevali ve diğ. (2020) konaklama sektörünün barındırdığı belirsizliğe karşı otellerin çeşitli stratejik kararlar yoluyla çevresel karmaşıklığa ve dinamizme uyum sağlanması üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılar çevre odaklı stratejilerden birisi olan çeviklik kavramının belirsizlik karşısında konaklama sektörü için önemli bir yaklaşım olduğunu vurgulamışlardır.

Yazında çevikliğin farklı rollerine ilişkin bulgulara bakıldığında, çevikliğin performansa etkisinde muhtemel aracılık rollerine ilişkin önemli boşluklar belirtilmektedir (Liu ve diğ., 2013). Turizm ve konaklama bağlantılı stratejik yönetim yazınında bu boşluk daha da belirgindir (Arokodare ve Falana, 2021; Darvishmotevali ve diğ., 2020; Melian-Alzola ve diğ., 2020). Çeviklik performans ilişkisine yönelik olarak farklı aracılık rolleri tartışılmaktadır. Çeviklik için çalışanların bilgi ve becerilerinin önemi ortadayken (Sherehiy ve diğ., 2007), örgütsel yapının göz ardı edilmiş olması konaklama işletmelerinde çeviklik performans ilişkisini netleştirme çabaları içerisinde önemli bir boşluğu oluşturmaktadır. Çünkü örgütsel yapıya durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, örgütsel yapının işletmenin değişime karşı verdiği tepkiyi etkilediği belirtilmektedir (Wilden ve diğ., 2013). Bu çalışma, çeviklik performans ilişkisini netleştirme çabalarına yönelik olarak örgütsel yapının aracılık rolünü ele almaktadır. Çalışmanın amacı konaklama işletmelerinin çevik davranışlarının performansla ilişkisini ve örgütsel yapının bu ilişkideki aracılık rolünü tespit etmektir. Yapılan yazın taramasında konaklama işletmelerinde çeviklik performans ilişkisinin nadiren ele alındığı (Kale ve diğ., 2019; Ngo ve Vu, 2020; Uğurlu ve diğ., 2019), ancak örgütsel yapının aracılık rolünün henüz ampirik olarak araştırılmadığı tespit edilmiştir (Arokodare ve Falana, 2021). Arokodare ve Falana (2021) ise stratejik çeviklik ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide örgütsel yapının aracılık rolüne ilişkin kavramsal bir model geliştirmiştir. Yazına ampirik katkı sunmayı amaçlayan bu çalışmanın öncül durumu, çalışmanın önemini ve yazına özgün katkısını göstermektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çeviklik Kavramı

Shin ve diğ. (2015) çeviklik yazınında iki tür bakış açısının ağırlık kazandığını belirtmektedirler. Birinci bakış açısında, çeviklik bir işletmenin değişen bir çevredeki müşteri gereksinimlerindeki ani değişimlere hızlı cevap verebilmesini sağlayan, jenerik bir yetenek olarak görülmektedir. İkinci bakış açısında ise, çeviklik yalın bir yetenek yerine, çok yönlü yetenekler üzerine inşa edilmiş entegre bir strateji, paradigma, sistem veya yönetim uygulaması şeklinde görülmektedir. Ngo ve Vu (2020: 69) çeviklik yazınına ilişkin bu iki farklı yaklaşımı esnek stratejilere dayalı yaklaşım (jenerik temelli bakış açısı) ve iş süreç kümesi (çok yönlü yetenekler) bakış açısı olarak adlandırmıştır.

Çevikliğin jenerik temelli olarak ele alınmasında çevikliğe ilişkin gerekli temel özellikler kast edilmektedir (Gerster ve diğ., 2019). Sherehiy ve diğ. (2007) çeviklikle ilgili olarak küresel çapta yaygın olabilecek özelliklere dikkat çekmiştir: esneklik, yanıt verebilirlik, hız, değişim kültürü, entegrasyon, temel yeteneklerin mobilizasyonu ve düşük karmaşıklık. Araştırmacılar bu özellikler üzerinden çevikliğin tanımlanabildiğini belirtmektedirler.

“Çeviklik, 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 araştırılmasıdır” (Yusuf ve diğ., 1999). Çeviklik üzerine geliştirilen bu ortak özellikler çevikliğin ölçümünün netleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Özellikle ampirik çalışmalarda, kavramsal çalışmalardakinin aksine jenerik temelli bakış açısı ağırlıktadır (Shin ve diğ., 2015). Bu tercih operasyonel bakış açısının yansıması olabilir (Sherehiy ve diğ., 2007). Çevikliğin ölçümünde jenerik temelli bakış açısı için Yusuf ve diğ. (1999) ait çeviklik tanımlamasındaki özellikler yeterli görülmektedir. Bu çevik özelliklerin bir örgütte olup olmadığı Sharifi ve Zhang (1999) tarafından oluşturulan dört boyutta değerlendirilmektedir: duyarlılık, yetkinlik, esneklik, hız. Böylece çeviklik yekpare bir yapıda ölçülmemektedir (Ashrafi ve diğ., 2005).

2.2. Örgütsel Yapı Kavramı

Örgütsel yapı, sorumlulukları görevlere dağıtmanın ve bunları koordine etmenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır (Arokodare ve Falana, 2021). Böylece örgütsel yapı kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanlar arasındaki ilişkilerin, sorumlulukların ve yetkilerin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Cummins, 2017). Diğer bir ifadeyle örgütsel yapı bir örgütün çalışanlarının davranışlarını yönlendirmeyi amaçlayan düzenlemeler sistemidir (Cordes-Berszinn, 2013: 112). Örgütün çalışanları üzerine kurulu sistem anlayışı çeviklik için de geçerlidir. Sherehiy ve diğ. (2007) çevikliğin çalışanlarla birlikte ele alındığını belirtmektedir. Dolayısıyla çevik örgütler, çalışanların katılımını sağlama ve güçlendirme üzerinde durmaktadırlar (Darvishmotevali ve diğ., 2020). Böylece çeviklik için örgütsel yapı, çevresel karmaşıklığı kucaklamayı hedeflemektedir.

Örgütsel yapı açısından bakıldığında, öğrenme aracılığıyla değişimi kucaklamak için otellerin esnekliği destekleyen organik örgüt yapısına ihtiyaç duydukları dile getirilmektedir (Avcı ve diğ., 2011; Cordes-Berszinn, 2013). Özellikle yetkinin dağıtılması, bilgi işçisine duyulan ihtiyaç, hızlı öğrenebilme, esnek bir yapı, güçlü bir liderlik yapısı, çevik örgüt kültürü, işgücünün güçlendirilmesi, iş birliğine yatkınlık,

değişime adaptasyon gibi örgütsel özelliklerin çeviklikle ilişkili oldukları yönündeki bulgular dikkat çekicidir (Arokodare ve Falana, 2021; Cummins, 2017; Darvishmotevali ve diğ., 2020; El-Khalil ve Mezher, 2020; Sherehiy ve diğ., 2007).

2.3. Performans Kavramı ve Ölçümü

Konaklama sektöründe özellikle karar vericilerin devamlı ve hızlı değişmesi, performansla ilgili bilgilere olan gereksinimi daha da önemli hale getirmektedir (Avcı, 2005). Dolayısıyla örgütsel çıktılarının hedeflenen sonuçlarla ne derece örtüştüğünün belirlenmesi performans ölçümüyle ele alınmaktadır. Turizm ve konaklama bağlantılı stratejik yönetim yazınındaki çalışmalarda performansın sıklıkla bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bununla bağlantılı olarak, otellerin rekabet güçlerini ele alan çalışmalarda genellikle öncül bir değişkenin performansa etkisi analiz edilmektedir. Örgütsel sonuçlar üzerinden değerlendirme, performansın kavramsal olarak tanımlanmasını da belirlemektedir. Ancak, ortak bir performans tanımı henüz oluşmamıştır. Özellikle performansın örgütsel çıktılar üzerinden değerlendirilmesinden hareketle yazında performansın tanımının ortaya koyulması yaygındır.

Bakoğlu (2001: 39) performansı, “*örgütlerin önceden belirledikleri amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiklerini belirlemek veya değerlendirmek için üzerinde durdukları çabalar bütünü şeklinde*” tanımlamaktadır. Bu çabaların nicel veya nitel parametrelerle ifadesi performans ölçümünde ele alınmaktadır. Performansın sonuç temelli ölçümü, jenerik temelli bakış açısı ve kesitsel ölçümler üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu ölçümler performansın boyutlarına dayanmaktadır. Performansın ölçümünde performansın boyutları olarak finansal ve finansal olmayan şekilde iki farklı gruba ayrılmaktadır (Phillips, 1999). Kârlılık, satış rakamları, gelir, verimlilik gibi nicel kriterler finansal performans oluştururken, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, esneklik gibi nitel kriterler finansal olmayan performans dahil edilmektedir (Kala ve Bagri, 2014; Zaim, 2006). Yazındaki performans tanımlarına bakıldığında ilk olarak nicel kriterlerin kullanıldığı, daha sonra nitel kriterlerin de eklenmesiyle daha geniş bir anlama kavuştuğu görülmektedir (Avcı, 2005).

3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Çalışmanın Hipotezleri

3.1. Çeviklik ve Performans İlişkisi

Rekabetçi bir yapıya sahip konaklama sektöründe müşterilere kaliteli hizmet sunmak için çevik bir sistem gerekliliği çeşitli çalışmaların bulgularıyla (Darvishmotevali ve diğ., 2020; Kale ve diğ., 2019; Melian-Alzola ve diğ., 2020; Ngo ve Vu, 2020) desteklenmektedir. Kale ve diğ. (2019) turizmde çeviklik konusunu ele aldıkları çalışmalarında çevikliğin rekabet avantajı sağlayarak firma performansını artırdığı belirtilmektedirler. Böylece çeviklik araştırmaları, çevikliğin performans artışını sağlayacak bir rekabet avantajı oluşturmadaki rolü üzerine yönelmektedir. Ancak, turizm ve konaklama bağlantılı stratejik yönetim yazınında çeviklik performans ilişkisini konu edinen çalışmalar sınırlıdır.

Son yirmi yıldaki çeviklik konusundaki ampirik çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, çeviklik performans ilişkisini ele alan çalışma ihtiyacı daha güçlü dile getirilmektedir. Ancak, çeviklik performans ilişkisi henüz netleştirilememiştir ve farklı sektörlerde yapılan çalışmalarla bu ilişki araştırılmaya devam etmektedir. Çevikliğin jenerik temelli tanımlanıp ölçülmesi, rekabet avantajı için temel özelliklerin neler olduğuyla ilgilidir. Turizm çalışmalarında bu bakış açısı üzerinden de çevikliğin örgütsel sonuçlara etkisi değerlendirilmektedir (Darvishmotevali ve diğ., 2020). Böylece

çevikliğin iş performansı ile nasıl bir ilişkisinin olduğu önemli hale gelmektedir (Ambrose ve Morello, 2004). Ayrıca, yazında çevikliğin rekabet avantajı yaratarak turizmde işletme performansını artırabileceği belirtilmektedir (Kale ve diğ., 2019; Ngo ve Vu, 2020).

Turizm ve konaklama alanındaki yerli ve yabancı yazına bakıldığında, çevikliğin ele alınışında performansa yönelik ortak bir odak noktası henüz oluşmamıştır. Uğurlu ve diğ. (2019) otellerde çevikliğin farklı boyutlarının performans üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Turizm ve konaklama alanında çeviklik konusundaki az sayıda ampirik çalışmaların bulgularına bakıldığında, genellikle performans üzerinde pozitif etkisi görülmektedir. Bu farklılıkları test etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H-1: Çevikliğin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Çeviklik ve Örgütsel Yapı İlişkisi

Çevikliğin, örgütün hedefleri doğrultusunda örgütsel sonuçları etkilediğinde bir anlam ifade ettiği yukarıda belirtilmiştir (Ashrafi ve diğ., 2005). Bu noktada çeviklik özelliklerinin inşasına uygun bir örgüt yapısına ait özellikler gündemde tutulmaktadır. Özellikle çevredeki değişimle uyumlu olarak çeviklik inşasında örgütsel çok yönlülük ve duyarlılık gereklidir (Arokodare ve Falana, 2021). Bu çalışmanın sorunsalı çerçevesinden bakıldığında, çeviklik yazınında örgütsel yapıya yönelik olarak altı noktanın önemli olduğu düşünülmektedir; çevikliğin işletmeye özgü olması, durumsal yaklaşım, örgütlerin açık sistemler olarak görülmesi, örgütsel öğrenmeyi öne alan bilgi yönetimi, yeteneklerin yapılandırılması ve otonom takımlarla beraber inisiyatif kullanımının çeviklikle ilişkili görülmesi (Darvishmotevali ve diğ., 2020; Sherehiy ve diğ., 2007). Çeviklik uygulamaları için bu özelliklerin örgütsel yapıya entegrasyonu örgütsel karar mekanizmaları ve operasyonel süreçlerle sağlanabilmektedir. Çevikliğin örgütsel karar mekanizmaları ve operasyonel süreçler aracılığıyla yapılandırılması üzerinden çeviklik örgütsel yapı ilişkisi incelenebilmektedir. Bu ilişkiyi incelemek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H-2: Çevikliğin örgütsel yapı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

3.3. Örgütsel Yapı ve Performans İlişkisi

Örgütsel yapı açısından bakıldığında, değişimi kucaklamak için otellerin organik örgüt yapısına ihtiyaç duydukları dile getirilmektedir (Avcı ve diğ., 2011; Sherehiy ve diğ., 2007;). Çevik örgüt yapısının nasıl olacağı yönündeki farklı bulguların esneklik ve hızlı öğrenmeye işaret etmesi organik örgüt yapısını öne çıkarmaktadır (Arokodare ve Falana, 2021; Cummins, 2017; El-Khalil ve Mezher, 2020). Dolayısıyla organik örgüt yapısının gerekliliği, örgütsel yapının performans üzerindeki etkisiyle birlikte düşünülebilmektedir. Çeviklik için organik örgüt yapısının nasıl olacağına yönelik fikir birliği sağlanabilirken, örgütsel yapının performans üzerindeki etkileri netleştirilmiş değildir. Örgütsel yapının performansa dönük etkilerini bu çalışmanın araştırma modeli açısından analiz etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H-3: Örgütsel yapının performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

3.4. Örgütsel Yapının Aracılık Rolü

Çeviklik performans ilişkisinde çevikliğe ilişkin destekleyici yapıların (sürdürücülerin) sonuçlar üzerindeki etkisine dikkat çekilmektedir. Hız, esneklik, öğrenme kavramlarının çeviklik için gerekliliği yazında belirtilmektedir. Bu gereklilikler örgütsel yapıyla bağlantılı görülmektedir. Ayrıca, örgütsel yapının bu özellikleri neticesinde esnek bir yapıya kavuşması, kendisini öncül duruma getirmektedir (Arokodare ve Falana, 2021). Dolayısıyla çevikliğin performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü incelenmeye değer görülmüştür.

Çeviklik performans ilişkisinde örgütsel yapının aracılık rolüne ilişkin bir ampirik çalışmaya yazın taramasında rastlanmamıştır. Ancak, Arokodare ve Falana (2021) tarafından kavramsal bir model sunulmuştur. Araştırmacılar stratejik çeviklik ve örgütsel sonuçlar arasındaki etkileşimde esnek örgütsel yapının aracılık rolüne ilişkin kavramsal bir model geliştirmiştir. Araştırmacılar esnek örgüt yapısının söz konusu ilişkide pozitif bir aracılık etkisinin olacağını belirtmişlerdir (Arokodare ve Falana, 2021). Bu çalışmada örgütsel yapının aracılık rolüne ilişkin aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H-4: Çevikliğin performans üzerindeki etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.

4. Çalışmanın Yöntemi

4.1. Veri Toplama Aracı

Çeşitli ölçüm araçlarının varlığıyla birlikte çeviklik genelde jenerik bakış açısıyla yetenek temelli olarak ele alınmaktadır. Yetenek temelli bakış açısına göre çeviklik dört boyutla ilişkilendirilmektedir (Darvishmemotevali ve diğ., 2020; Zhang ve Sharifi, 2000). Zhang ve Sharifi (2000) dört ana kategoriye şu şekilde sıralamaktadır: duyarlılık, yetkinlik, esneklik, hız. Sharifi ve Zhang (1999) tarafından oluşturulan örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe'ye geçerlemesini Akkaya ve Tabak (2018) yapmışlardır. Bu ölçek konaklama işletmelerinin çevikliğini ölçmek için kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi ve uyum değerleri için keşfedici faktör analizi yapmışlardır. Elde ettikleri bulgular, çeviklik ölçeğinin orijinalindeki gibi dört boyutlu olduğunu ve Türkçe formunun güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu belirtmişlerdir (Akkaya ve Tabak, 2018: 197). Ölçek dört boyuttan ve 17 ifadeden oluşmaktadır. 1-8. maddeler yetkinlik boyutunu, 9-11. maddeler esneklik, 12-14. maddeler cevap verme ve 15-17. maddeler hız boyutunda yer almaktadır. “Ölçekten alınan yüksek puanlar işletmenin çevik yeteneklerinin yüksek olduğu, alınan düşük puanlar ise bu yeteneklerin zayıf olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir” (Akkaya ve Tabak, 2018: 198). Örgütsel yapıyı ölçmek için Covin ve Slevin'e (1989) ait ölçek tercih edilmiştir ve Türkçe'ye geçerlemesini Fiş ve Çetindamar (2007) yapmıştır. Araştırma modeli, aracı değişkenin etkisi tek boyutta incelenecek şekilde kurgulanmıştır. Bu ölçekte yer alan organik örgüt yapısı boyutu tercih edilmiştir, çünkü çevik örgütlerin organik örgüt yapısının yenilik, esneklik ve hızlı öğrenme özelliklerini gösterdikleri belirtilmektedir (Arokodare ve Falana, 2021). Örgütsel yapı ölçeğinde 7 ifade yer almaktadır. Performansın ölçümü için Avcı ve diğ. (2011) tarafından oluşturulan ve Köseoğlu ve diğ. (2013) tarafından geliştirilen işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilme nedeni, çevikliğin kısa vadede finansal performansa ve yenilikçilik gibi uzun vadede finansal olmayan performansa etkisinden bahsedilmektedir (Uğurlu ve diğ., 2019). Bu ölçek finansal ve finansal olmayan performans şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır ve toplamda 13 ifade yer almaktadır. 1-8. maddeler finansal performansla, 9-13. maddeler finansal olmayan

performansla ilgilidir. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda yukarıda belirtilen ölçeklere ilişkin ifadeler yer almaktadır ve 5'li Likert tipi ölçeğe göre (1- Hiç Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir. İkinci kısımda, katılımcı otellerin niteliklerini tespit etmek için yöneticinin kademesi, işletmelerin yaşı, sınıfı, sermaye yapısı, çalışan sayısı ve oda-yatak kapasitelerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir.

4.2. Örneklem

Gerster ve diğ. (2019) çevik özelliklerin sektör veya büyüklükten bağımsız olarak büyük ölçekli işletmelerde benimsendiğini ortaya koymuşlardır. Konaklama işletmeleri açısından bakıldığında, 4 ve 5 yıldızlı otellerin stratejik yönetim uygulamalarına daha yatkın oldukları görülmektedir (Kılınç, 2003). İşletme bazında veri toplanması için üst ve orta kademe yöneticiler tercih edilmiştir. Cummins (2017) çeviklik için işletme içerisindeki hiyerarşi konusunda çevikliğin desteklenmesi ve yönetim olgularına vurgu yaparak üst yönetime odaklanılmasına işaret etmektedir. Çalışma evrenini Türkiye genelindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Üst yönetim kararlarının performansa etkisini izleyebilmek için en az üç yaşındaki oteller tercih edilmiştir. Minimum 3 yaşındaki otellerin örneklemine tahmin etmek için Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerin 2020 yılına ait istatistikleri kullanılmıştır. Türkiye'de 2020 yılı itibarıyla örneklem dahil olabilecek 1573 otel bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2021). Örneklem tekniği olarak olasılıklı olmayan tekniklerden amaçlı örneklem kullanılmıştır.

4.3. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecine başlamadan önce etik kurul başvurusu yapılmıştır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 05/10/2021 tarihli, 210385 portokol nolu ve 354 nolu kararıyla etik kurul süreci tamamlanmıştır. Veriler, Türkiye genelindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerden anket tekniği ile toplanmıştır. Veriler işletme bazlı toplanmıştır ve her birinden sadece bir yöneticinin katılımı sağlanmıştır. *"Tek bir katılımcının kullanılması firma düzeyindeki araştırmalar için ideal olmasa da örgütsel sonuçlarla ilgili son dönemdeki ampirik araştırmalar arasında yaygınlığı bilinmektedir"* (Liu ve diğ., 2013: 1456). Anketlerin toplanması Ekim 2021 Nisan 2022 arasında gerçekleştirilmiştir. Toplam 104 anket toplanabilmiştir. Bunlardan 7 tanesi otel yaşının üçten küçük olması, 6 tanesinin katılımcı yönetici tarafından tam doldurulmaması nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 91 anket ile analiz gerçekleştirilmiştir. Katılımcı işletme sayısı düşük görünmektedir. Ancak, son dönemde turizm ve konaklama işletmeciliği bağlantılı stratejik yönetimdeki çeviklik, dayanıklılık, esneklik, dinamik yetenek çalışmalarında düşük örneklem sayıları söz konusudur (Darvishmotevali ve diğ., 2020; Melian-Alzola ve diğ., 2020; Tuyet, 2021). Daha önceki yıllardaki turizm ve konaklama bağlantılı stratejik yönetim çalışmalarında da benzer durum göze çarpmaktadır (Köseoğlu ve diğ., 2013; Okumuş ve Karamustafa, 2005). Ayrıca, imalat sektöründe inceleyen çalışmalarda (El- Khalil ve Mezher, 2020) benzer şekilde düşük örneklem sayıları vardır. 91 katılımcı yöneticinin 48 tanesi üst kademedede, 33 tanesi orta kademedede ve 10 tanesi alt kademedede görev yapmaktadırlar. 91 otelin 69 tanesi 5 yıldızlı, 17 tanesi 4 yıldızlı, 2 tanesi tatil köyü, 2 tanesi özel statülü işletme ve 1 tanesi işletme türünü işaretlememiş otellerden oluşmaktadır. Son üç türdeki otelin analize dahil edilme nedeni çalışan sayılarının 50'nin üzerinde olması ve bu büyüklükteki otellerin stratejik yönetim analizlerine dahil edilebilmesidir (Nieves ve diğ., 2016: 161). Çalışma kapsamındaki otelerde çalışan ortalaması 289,5'tir. Otellerin ortalama yaşı 7'dir.

4.4. PLS-SEM (Araştırma Modelinin Test Edilmesi)

Verilerin analizi için Smart PLS 3.2.2 kullanılmıştır (Ringle ve diğ., 2015). Çalışmanın amaçları kapsamında değerlendirildiğinde PLS-SEM'in küçük örneklem grubuyla çalışabilmesi, veri setinin normal dağılım göstermemesi ve PLS-SEM'in karmaşık modelleri test edebilmesi nedeniyle tercih edilmiştir (Hair ve diğ., 2014a). PLS-SEM ile yapılan analizlerde Ringle ve diğ. (2015) tarafından belirtilen kriterlerin turizm ve konaklama çalışmalarında kullanımı uygun olduğu belirtilmektedir (Ali ve diğ., 2018: 528; Uşaklı ve Küçükergin, 2018: 3479). Dolayısıyla PLS-SEM'in kriterlerinin çalışmanın amaçlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi için PLS-SEM uygulamasında çalışmanın iç ve dış modellerin özelliklerini, verinin toplamasını ve incelemesini, model tahminini ve sonuçların değerlendirilmesini içeren çok aşamalı bir süreç detaylandırılmıştır (Hair ve diğ., 2014b: 109).

4.5. Verilerin Analizi

PLS-SEM'de öncelikle ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerlilik kontrolleri yapılmaktadır ve daha sonra yapısal modeldeki ilişkilerin değerlendirilmesi ele alınmaktadır (Ringle ve diğ., 2015). Çalışmanın analizi için Ali ve diğ. (2018: 528) ile Uşaklı ve Küçükergin (2018: 3479) çalışmalarında sunulan turizm ve konaklama işletmelerinde PLS-SEM uygulamalarına yönelik analiz süreci takip edilmiştir. Çalışma modelindeki örtük değişkenlerin yapı güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Modelde formatif (örgütsel çeviklik) ve reflektif (örgütsel yapı ve performans) yapılar arasında örtük değişkenler olduğu için güvenilirlik ve geçerlilikte iki aşamalı bir süreç izlenmiştir. Öncelikle formatif yapı ele alınmıştır ve formatif yapılar sadece geçerlilik değerlendirilmektedir. Çünkü formatif yapılar güvenilirlik katsayısı yoktur ve bunun nedeni formatif yapının indikatörleri arasındaki ilişki katsayıları PLS-SEM'de hesaplanmamaktadır. Geçerlilik için dış VIF (variance inflation factors-varyans büyüme faktörleri) ve faktör ağırlıkları kontrol edilmiştir. Öncelikle dış (outer) VIF katsayıları hesaplanmıştır. Dış VIF değerleri 5'ten küçük olması gerekmektedir ve Tablo-1'de beşi geçmedikleri kontrol edilmiştir. Daha sonra formatif yapının geçerliliği için faktör ağırlıklarının (outer weights) p değerlerinin 0,05'ten küçük ($p \leq 0,05$) olup olmadıkları kontrol edilmelidir. Tablo-1'de formatif yapıdaki indikatörlerin faktör ağırlıklarının p değerleri kontrol edildiğinde bazılarının 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür ve bu indikatörlerin faktör yükleri (outer loadings) hesaplanmıştır. Faktör yükleri 0,500'den büyük ve p değerleri 0,05'ten küçük ($p \leq 0,05$) olmalıdır. Tablo-1'de formatif yapıdaki indikatörlerin faktör yüklerinin 0,500'den büyük oldukları ve p değerleri 0,05'ten küçük oldukları görülmektedir. Böylece formatif yapı olan çeviklik değişkeninin geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 1. Formatif Yapıya Ait Geçerlilik Katsayıları

İndikatör	Dış VIF	Faktör Ağırlıkları	Faktör Ağırlıkları P Değerleri	Faktör Yüğü	Faktör Yüğü p Değeri
Çeviklik_1	2.342	0.501	0.003	0.853	0.000
Çeviklik_2	1.618	0.024	0.868	0.535	0.000
Çeviklik_3	3.058	0.209	0.228	0.789	0.000
Çeviklik_4	1.415	0.008	0.943	0.482	0.000
Çeviklik_5	2.423	0.420	0.007	0.797	0.000
Çeviklik_6	2.198	-0.083	0.547	0.641	0.000

Tablo 1'in devamı

Çeviklik_7	2.069	0.184	0.161	0.736	0.000
Çeviklik_8	3.296	-0.032	0.869	0.807	0.000
Çeviklik_9	3.364	0.176	0.621	0.854	0.000
Çeviklik_10	3.200	0.551	0.070	0.901	0.000
Çeviklik_11	1.333	0.449	0.042	0.786	0.000
Çeviklik_12	2.360	0.212	0.294	0.840	0.000
Çeviklik_13	3.246	0.584	0.010	0.966	0.000
Çeviklik_14	2.427	0.294	0.071	0.874	0.000
Çeviklik_15	2.100	0.496	0.005	0.898	0.000
Çeviklik_16	2.459	0.215	0.238	0.850	0.000
Çeviklik_17	1.836	0.433	0.003	0.860	0.000

İkinci olarak reflektif yapıların güvenilirlik ve geçerliliğine geçilmiştir. Güvenirlik için reflektif yapılara ait indikatörlerin faktör yükleri kontrol edilmiştir. Faktör yüklerinin 0.400-0.700 arasındaki değerlerin kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair ve diğ., 2014a). Tablo-2'de faktör yüklerinde 0.400 altında bir değer yoktur ve 0.700'den küçük değerleri için AVE değerleri kontrol edilmiştir. Yapıların AVE değerleri kritik eşik 0.500'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). Daha sonra iç tutarlılık ve güvenilirlik kontrolüne geçilmiştir ve bunun için bileşik güvenilirlik (CR) ile AVE değerleri kullanılmıştır. Yapılara ait CR değerleri 0.700'ün üzerindedir (Henseler ve diğ., 2009). İç tutarlılık ve güvenilirlik kontrolünden sonra birleşme geçerliliğine geçilmiştir. Bunun için faktör yükleri ile AVE değerleri tekrar kontrol edilmiştir ve birleşme geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür (Tablo-2). Daha sonra birleşme geçerliliğinin tamamlayıcısı olarak ayrışma geçerliliğine geçilmiştir.

Tablo 2. Reflektif Yapılara Ait Güvenirlik ve Geçerlilik Katsayıları

İndikatör	Faktör Yükü	CR(Composite Reliability- Bileşik Güvenirlik)	AVE
Finansal performans		0.962	0.758
Finansal_performans_1	0.840		
Finansal_performans_2	0.888		
Finansal_performans_3	0.925		
Finansal_performans_4	0.790		
Finansal_performans_5	0.891		
Finansal_performans_6	0.917		
Finansal_performans_7	0.836		
Finansal_performans_8	0.873		
Finansal Olmayan performans		0.913	0.688
FinansalOlmayan_performans_1	0.896		
Finansal Olmayan_performans_2	0.892		
Finansal Olmayan_performans_3	0.896		
Finansal Olmayan_performans_4	0.464		
Finansal Olmayan_performans_5	0.905		

Tablo 2'nin devamı

Örgütsel Yapı		0.888	0.539
Örgütsel Yapı_1	0.642		
Örgütsel Yapı_2	0.880		
Örgütsel Yapı_3	0.833		
Örgütsel Yapı_4	0.826		
Örgütsel Yapı_5	0.638		
Örgütsel Yapı_6	0.504		
Örgütsel Yapı_7	0.741		

Henseler ve diğ. (2015: 116) Fornell-Larcker kriteri yerine çapraz yüklerin ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations / Heterotrait-Monotrait Kolerasyon Oranı) katsayısının kontrol edilmesini önermektedir. Ayrışma geçerliliği için bu çalışmada çapraz yükler ile HTMT katsayıları kontrol edilmiştir. Her indikatör en yüksek değeri kendi değişkeninde almalıdır ve diğer değişkenlerdeki değeri kendi değişkenindeki değerinden 0.100'den daha büyük olmalıdır. Reflektif yapılara ait indikatörlerin çapraz yükleri bu şekilde kontrol edilmiştir. Finansal olmayan performansın 4. indikatörün çapraz yükü kendi yapısında 0.464 iken, finansal performansta 0.455'tir ve aralarındaki fark 0.100'den küçüktür. Dolayısıyla bu indikatör binişik maddedir ve modelden çıkarılarak tekrar güvenilirlik ve geçerlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Binişik madde tespitinden sonra güvenilirlik analizi tekrar edilmiştir. Yeni analizde reflektif yapıların indikatörlerinin çapraz yükleri tekrar kontrol edilmiştir. Çapraz yüklerde binişik madde olmadığı tespit edildikten sonra HTMT katsayıları kontrol edilmiştir. Henseler ve diğ. (2015) eğer yapılar birbirine uzaksa HTMT katsayıları 0.850'yi geçmemesi gerektiğini belirtmektedirler ve Tablo-3'te bu koşulun sağlandığı görülmektedir. Böylece reflektif yapılar için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. HTMT Katsayıları

	Finansal Olmayan Performans	Finansal Performans	Örgütsel Yapı
Finansal Olmayan Performans			
Finansal Performans	0.668		
Örgütsel Yapı	0.465	0.295	

Formatif yapıların geçerliliği ile reflektif yapıların güvenilirlik ve geçerlilik kontrolleri tamamlandıktan sonra doğrusallık kontrolüne geçilmiştir. Doğrusallık için VIF değerleri kontrol edilmiştir. Reflektif yapıların doğrusallığı için iç model (inner model) VIF değerleri, formatif yapı için dış model (outer model) VIF değerleri kullanılmıştır. VIF değerlerinin 5'in altında olması beklenmektedir (Hair ve diğ., 2014a). Formatif yapının doğrusallığı için dış model VIF katsayıları Tablo-1'de yer almaktadır ve reflektif yapıların VIF değerleri Tablo-4'teki değerler üzerinden kontrol edilmiştir. Her iki yapıya ait indikatörler VIF değerleri 5'in altındadır. Böylece ortak yöntem yanlılığının ciddi bir sorun oluşturmadığını göstermektedir.

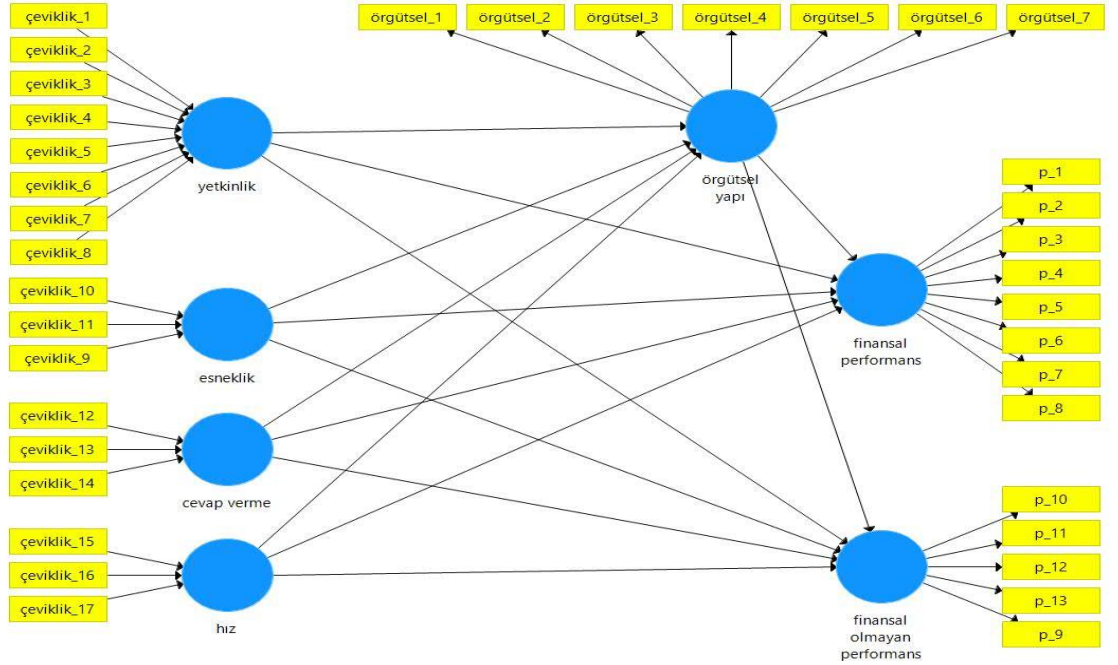
Tablo 4. İç Model VIF

	Cevap Verme	Esneklik	Finansal Olmayan Performans	Finansal Performans	Hız	Yetkinlik	Örgütsel Yapı
Cevap Verme			3.130	3.130			3.077
Esneklik			2.339	2.339			2.310
Finansal Olmayan Performans							
Finansal Performans							
Hız			3.625	3.625			3.564
Yetkinlik			4.194	4.194			4.186
Örgütsel Yapı			1.441	1.441			

Reflektif yapıların indikatörlerine ait faktör yüklerinin anlamlılığını tespit etmek için önyükleme (bootstrapping) analizi 5000 alt örnekleme gerçekleştirilmiştir. Her indikatörün faktör yüklerinin p değerlerinin 0.005'ten ($p \leq 0.005$) küçük olduğu tespit edilmiştir.

Doğrusallık kontrolleri tamamlandıktan sonra hipotez testlerine geçilmiştir. Hipotez testi için ön yükleme analizinde 5000 alt örnekleme yol analizi yapılmıştır. Smart PLS'de hipotezlerin anlamlılığı için Henseler ve diğ. (2009: 306) p değerlerine T dağılımının temel oluşturduğunu ve T değerleri hakkında bilgi de içerdiği için güven aralıklarının tercih edilmesini belirtmektedir.

Şekil 1. Çalışma Modeli



Tablo 5. Hipotez Testleri

	Orjinal Örneklem	Ortalama	Sapma	2.5%	97.5%
cevap verme -> finansal olmayan performans	0.079	0.110	0.030	-0.194	0.419
cevap verme -> finansal performans	0.065	0.061	-0.005	-0.216	0.377
cevap verme -> örgütsel yapı	0.193	0.174	-0.020	-0.085	0.534
esneklik -> finansal olmayan performans	-0.051	-0.008	0.043	-0.315	0.129
esneklik -> finansal performans	0.032	0.048	0.017	-0.227	0.266
esneklik -> örgütsel yapı	0.141	0.157	0.016	-0.119	0.364
hız -> finansal olmayan performans	0.077	0.067	-0.010	-0.198	0.363
hız -> finansal performans	0.109	0.105	-0.004	-0.163	0.404
hız -> örgütsel yapı	0.206	0.178	-0.027	-0.088	0.584
yetkinlik -> finansal olmayan performans	0.614	0.590	-0.024	0.367	0.929
yetkinlik -> finansal performans	0.326	0.355	0.028	-0.051	0.613
yetkinlik -> örgütsel yapı	0.076	0.125	0.049	-0.372	0.388
örgütsel yapı -> finansal olmayan performans	0.133	0.104	-0.029	0.001	0.313
örgütsel yapı -> finansal performans	0.055	0.046	-0.010	-0.142	0.269

Güven aralıkları sıfır içermesi durumunda ilişkiler istatistiksel olarak anlamsız olmaktadır. Tablo-5'e bakıldığında, yetkinlik boyutu ve finansal olmayan performans ilişkisi ile örgütsel yapının finansal olmayan performansa etkisinin dışında diğer hipotezlerin anlamlı olmadığı görülmüştür. H-1b ile H-3b hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlıdır ve kabul edilmiştir.

Aracılık etkilerini hesaplamak için Zhao ve diğ. (2010) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Zhao ve diğ.'nin (2010) karar ağacına göre öncelikle dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığı daha sonra aracılık etkisi ve türü değerlendirilmektedir. Aracılık ilişkilerinin anlamlılıklarını değerlendirmek için ön yükleme işlemi gerçekleştirilmiş ve güven aralıkları değerlendirilmiştir (Zhao ve diğ., 2010: 204). Tablo-5'teki değerlere bakıldığında, yetkinlik boyutu ile örgütsel yapının finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yetkinlik boyutu örgütsel yapı ilişkisi anlamlı değilken, örgütsel yapı ile finansal olmayan performans ilişkisi anlamlıdır. Böylece dolaylı etki anlamsızdır. Direkt etkiye bakıldığında, yetkinlik boyutu ile finansal olmayan performans ilişkisi anlamlıdır. Zhao ve diğ.'nin (2010) karar ağacına göre yetkinlik boyutu ile finansal olmayan performans ilişkisi üzerinde örgütsel yapının aracılık etkisi yoktur ve sadece direkt etki söz konusudur. Aracılık etkilerini ele alan hipotezler de desteklenmemiştir. Tablo-6'da çalışmanın hipotezlerinin desteklenme durumları gösterilmiştir.

Tablo 6. Hipotezler Red/Onay Tablosu

Hipotez No	Hipotez	Red / Kabul
H-1a	Çevikliğin yetkinlik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1b	Çevikliğin yetkinlik boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H-1c	Çevikliğin esneklik boyutunun finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1d	Çevikliğin esneklik boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1e	Çevikliğin cevap verme boyutunun finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1f	Çevikliğin cevap verme boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1g	Çevikliğin hız boyutunun finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-1h	Çevikliğin hız boyutunun finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-2a	Çevikliğin yetkinlik boyutunun örgütsel yapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-2b	Çevikliğin esneklik boyutunun örgütsel yapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-2c	Çevikliğin cevap verme boyutunun örgütsel yapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-2d	Çevikliğin hız boyutunun örgütsel yapı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-3a	Örgütsel yapının finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H-3b	Örgütsel yapının finansal olmayan performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H-4a	Çevikliğin yetkinlik boyutunun finansal performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4b	Çevikliğin yetkinlik boyutunun finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4c	Çevikliğin esneklik boyutunun finansal performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4d	Çevikliğin esneklik boyutunun finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4e	Çevikliğin cevap verme boyutunun finansal performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4f	Çevikliğin cevap verme boyutunun finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4g	Çevikliğin hız boyutunun finansal performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red
H-4h	Çevikliğin hız boyutunun finansal olmayan performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolü vardır.	Red

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada ampirik olarak çevikliğin performansla ilişkisi ve bu ilişkiye örgütsel yapının aracılık etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın özgünlüğü çeviklik performans ilişkisinde örgütsel yapının aracılık rolünün araştırmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum hem çalışmanın sınırlılığine işaret etmektedir hem de konaklama ve turizm alanında çeviklik yazınına katkısına işaret etmektedir. Çalışmanın bulguları çeviklikle ilgili yazının bulgularıyla terslik gösterirken, konaklama ve turizm bağlantılı çeviklik yazınında az sayıdaki çalışmaların bulgularıyla yer yer örtüşmekte veya ters düşmektedir. Çeviklikle

ilgili ortak bir noktaya işaret etmeyen bu durum nedeniyle öncelikle çalışmanın barındırdığı sınırlılıkları ifade etmek iyi bir başlangıç noktası olabilir.

Çalışmanın öne çıkan sınırlılığı sonuçların genellenebilirliğiyle ilgilidir. Çalışmanın konaklamaya yönelik olarak tek sektörlü olması karmaşayı azaltsa da sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır (Jacobs ve diğ., 2011: 132). Bu çalışmada çeviklik jenerik temelli olarak değerlendirilmiştir ve konaklama işletmelerine yönelik kesitsel bir ölçüm gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bir diğer sınırlılık katılımcı yöneticiler açısından değerlendirilebilir. Katılımcı işletme sayısı kısıtlı olmakla birlikte, ankete katılan yöneticiler farklı departmanlarda görev yapmaktadır. Bu durumun gözlemlenemeyen heterojenliğe işaret ettiği söylenebilir. Katılımcı yöneticiler alt gruplar oluşturmuş olabilir. Gözlemlenemeyen heterojenliğe Smart PLS'nin hassas olduğu belirtilmektedir. Katılımcı yöneticilerin farklı departmanlarda görev yapmaları değerlendirmeleri üzerinde etki yaratmış olabilir. Son sınırlılık, katılımcı işletme sayısı ile ilgilidir. Katılımcı sayısı açısından bakıldığında, çeviklikle ilgili ampirik çalışmalar işletme temelli bir ölçüm gerçekleştirdiklerinde düşük katılımcı sayıları göze çarpmaktadır (Ahmadi ve diğ., 2012; Kavala ve diğ., 2019; Melian-Alzola ve diğ., 2020; Uğurlu ve diğ., 2019). Dolayısıyla düşük katılımcı sayısı bu çalışmaya özgü değildir. Çeviklik performans ilişkisini ampirik olarak ele alan çalışmalar genelde üretim sektörü temelli (El-Khalil ve Mezher, 2020; Jacobs ve diğ., 2011; Tuyet, 2021; Uğurlu ve diğ., 2019), konaklama ve turizm sektöründe ele alan çalışma sayısı sınırlıdır (Kale ve diğ., 2019; Ngo ve Vu, 2020).

Çevikliğin yetkinlik boyutunun (H-1b) finansal olmayan performansa etkisi haricinde çevikliğin alt boyutlarına ilişkin diğer hipotezler istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Benzer şekilde Ngo ve Vu (2020) müşteri çevikliğinin tüm özelliklerinin turizm işletmelerinin performansı üzerinde doğrudan etkilerinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar elde ettiği bulguların daha önceki çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermediği için alışılmadık bir durum sunduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla çevikliğin kısmi etkisi müşteriye değer sunmada olumlu sonuçlar vermeyebilir (Ngo ve Vu, 2020: 76). Bu ampirik sonuçlar, çeviklik uygulamalarının beklenen sonuçları elde etmek için mevcut uygulamalarla tam olarak bütünleştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Zhang ve Sharifi, 2000: 497). Bu bütünleşme işletme hedefleri açısından değerlendirilmektedir ve performans artışı kilit rol oynamaktadır.

Diğer boyutların etkisinin olmaması, otellerin operasyonel süreçlerinde esneklik, hız ve çevresel değişim ile ilgili faaliyetlerin yer almadığını göstermektedir. Çünkü, örgütlerin çevikliğe yönelik uygulamaları operasyonel süreçlerinde yer alması gerekmektedir (Gerald ve diğ., 2020: 42). Çalışmada kullanılan ölçekteki esneklik, hız ve çevresel değişimlere ilişkin ifadeler operasyonel süreçlere yöneliktir. Bunlarla ilgili süreçlerin otellerde kurgulanmaması çevik özelliklerin henüz otellerde yaygınlaşmadığını göstermektedir. Stabil çevrede rutin problemler, belirsiz çevrede kompleks problemler ortaya çıkmaktadır. Katılımcı işletmelerde rutin problemler üzerinde durulmuş olabilir ve bundan dolayı esneklik, hız ve çevresel değişime yönelik operasyonel süreçlerini yapılandırmamış olabilirler. Bu noktada katılımcı işletmeler çeviklik inşa etmeyi maliyetli görmüş olabilirler (Teece ve diğ., 2016). Türk turizm sektöründeki son dönem dalgalanmalar işletmelerin dönüşüm politikalarını ertelemelerine sebebiyet vermiş olabilir.

Yetkinlik boyutunun finansal olmayan performansa etkisinin (H-1b) anlamlı olması, işletmelerin yetkinlik geliştirmelerinin müşteriye değer sunmalarına katkı sağladığını göstermektedir. Finansal olmayan performans ifadeleri müşteriye yönelik otellerin mevcut operasyonel faaliyetleriyle sunulan değerlerle ilgilidir. Katılımcı

yöneticiler yetkinlikle ilgili faaliyetlerin uzun vadede markalarına katkısının olduğunu düşünüyor olabilirler.

Yazına bakıldığında, çevikliğin performansa etkisini araştıran çalışmalarda farklı sonuçlar dikkati çekmektedir. Üretim sektöründe çevikliğin performansa etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşan çalışmalar vardır (Jacobs ve diğ., 2011). Bunun yanında, turizmde çevikliğin performansa etkisinde boyutlar arasında farklar söz konusudur. Konaklama ve turizm sektörü açısından bakıldığında çeviklik performans ilişkisinde ortak bir sonucun elde edildiğini söylemek zordur. Kale ve diğ. (2019) Türkiye'deki otellerin özümseme kapasitesinin stratejik çeviklik yoluyla firma performansı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Ancak, konaklama ve turizm sektörü açısından çevikliğin göreceli etkileri olabileceğine dikkati çekmektedirler. Sağır ve Aydın (2017) Konya'daki beş yıldızlı otellerde örgütsel çevikliğin rekabet avantajı, pazara cevap verebilirlik ve ürün maliyet etkinliği üzerine pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tuyet (2021) de Vietnam Hanoi'deki otellerde çevikliğin esneklikle beraber performans üzerindeki olumlu etkisini tespit etmiştir. Ngo ve Vu (2020) ise, çevikliğin boyutlarının performansa etkisinin farklılaştığını belirtmişlerdir. Ayrıca, konaklama ve turizm sektöründe çevikliği farklı kavramlarla ele alan çalışmalarda da farklı etkiler söz konusudur (Darvishmotevali ve diğ., 2020; Melian-Alzola ve diğ., 2020; Sağır ve Aydın, 2017).

Bir diğer hipotez H-3, örgütsel yapının performans üzerindeki etkisini ele almaktadır. Örgütsel yapının sadece finansal olmayan performans üzerindeki etkisi (H-3b) anlamlıdır. Bu durum, otellerin daha az hiyerarşik olduklarında müşteriye değer sunabildiklerini göstermektedir. Oteller daha az hiyerarşik olduklarında, yetkinliklerini geliştirebilmelerinin önü açıldığı söylenebilir. Çünkü örgüt içerisindeki hiyerarşi örgütün yetenekleriyle ilgilidir (Cummins, 2017). Dolayısıyla örgütlerin yetkinliklerini geliştirebilmeleri daha çok organik örgüt yapısıyla ilişkili görülmektedir. Zaten yetkinliklerin de finansal olmayan performansa etkisi anlamlıdır. Böylece katılımcı işletmelerin yetkinliklerinin müşteriye sunduğu değerlerin etkilerinin uzun vadede takip edildiği belirtilebilir. Benzer şekilde organik örgüt yapısının da uzun vadede markaya katkısı olduğu düşünülmüş olabilir. Burada ortak nokta, katılımcı yöneticiler yetkinlik ve organik örgüt yapısı gibi sürekli öğrenmeyi öne alan yaklaşımları kısa vadede maliyetli görürken, uzun vadede markaya katkısı olduğunu düşünüyor olabilirler.

H-4 hipotezi çevikliğin performansa etkisinde örgütsel yapının aracılık rolünü ortaya koymak için kurgulanmıştır. Çalışmada örgütsel yapının aracılık etkisi anlamlı değildir ve katılımcı otellerin örgütsel açıdan çevikliği henüz ele almadıkları belirtilebilir. Çeviklikle ilgili olarak teknolojiye değişimlerle birlikte çeviklik için örgütlerin kendilerini yeniden düzenlemeleri gerekse de her örgüt tarafından bu düşüncenin kabul görmediği söylenebilir (Cicerali, 2019). Katılımcı otellerde inisiyatifi, yetki devrini, yeteneklerin yapılandırılmasını ve bilgi yönetimini destekleyecek değişimler henüz tamamlanmamış olabilir. Yazın taramasında çeviklik performans ilişkisinde örgütsel yapının aracılık rolünü ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, aracılık etkisi olmasa da yazında çeviklik ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar vardır. Ahmadi ve diğ. (2012) İran'daki sigorta şirketleri üzerinden örgütsel yapının çevikliğe etkisini araştırmışlardır. Örgütsel yapının birleşme (formalization) ve merkezileşme (centralization) boyutlarının çeviklikle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Kavala ve diğ. (2019) Hindistan'daki otel yöneticilerinden elde ettiği verilerin bulgularına göre hiyerarşik kültürün otel çevikliği üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığını belirtmektedir. Konaklama işletmeciliği bağlantılı stratejik yönetim ve çeviklik yazınları açısından çalışmanın bulgularını değerlendirmek çalışmanın konumlandırılmasına katkı sunabilir. Konaklama işletmeciliğiyle ilgili akademik yazında çevreye ilişkin belirsizlik algısına

karşın çevrenin sürekli izlenmesi nedeniyle (Harrington ve Ottenbacher, 2011) çeviklik konusuna ilgi gittikçe artmaktadır (Melian-Alzola ve diğ., 2020). Bunun nedeni çeviklik kavramı ve turizm bağlantılı stratejik yönetimin çevrenin sürekli izlenmesi gerekliliği üzerinde birleşmeleridir. Ancak, çalışmanın bulguları konaklama işletmeciliği bağlantılı stratejik yönetim ve çeviklik yazınları açısından farklı bir tartışmayı destekler niteliktedir. Bu farklılığı açıklamak için Ambrose ve Morello (2004) işaret ettiği homojen olmayan bir çeviklik vurgusu önemlidir. Araştırmacılar esas noktanın çevikliğin iş performansı ile nasıl bir ilişkisinin olduğu ve bir işletmenin çevik bir örgüt olarak nasıl yapılandığı üzerinde durmaktadırlar (Ambrose ve Morello, 2004). Bu noktada Teece ve diğ. (2016) çeviklikle ilgili farklılıkları açıklamaya yönelik tespitleri yol gösterici olabilir.

Teece ve diğ. (2016) çevikliğin beklenen katkısı sunabilmesinde bağlam duyarlılığına dikkat çekmektedirler ve üç farklı ikileme bu bağlamı açıklamışlardır. Risk veya belirsizlik algısı, olağan yetenekler çeviklik ayrımı ve çevikliğin maliyetli görülüp görülmemesi çevikliğe ilişkin bağlamı şekillendirmektedir. Bu hususlar açısından bakıldığında, çalışmanın bulguları konaklama işletmeciliği bağlantılı stratejik yönetim ve çeviklik yazınları açısından farklı olarak risk algısı nedeniyle işlerin doğru yapılmasına, olağan yetenekler nedeniyle operasyonel verimliliğe ve çeviklik yeteneklerin inşasının maliyetli algılanması nedeniyle maliyetlere daha öncelik verdikleri söylenebilir. Diğer bir ifadeyle katılımcı işletme yöneticileri çevreyi belirsiz değil riskli görmekte, çeviklik geliştirmeyi maliyetli görüp olağan yetenekleriyle mevcut konumlarını salt verimlilik parametreleriyle sürdürmektedir. Bu farklılık belirsizlik algısından ziyade risk algısının daha baskın olduğu ve otelleri çevik özellikler yerine olağan yeteneklere yönelmektedir. Bu durum Türkiye'deki otellerin çeviklik inşa etmeyeceği anlamına gelmez. Söz konusu yazındaki çalışmalarda genel eğilimlerden farklı bulguların işaret ettiği bağlamsal duyarlılık, farklı esneklik inşasına işaret etmektedir. Dolayısıyla hızlı değişen çevre karşısında oteller esnekliklerini mevcut konumlarını korumaya yardımcı olacak şekilde de çevikliği farklı açıdan ele alabilmektedirler (Darvishmotevali ve diğ., 2020).

Çalışmanın bulgularından hareketle konaklama sektörüne ve akademik çalışmalara öneriler sunulabilir. Konaklama sektöründeki yöneticiler, çeviklik uygulamalarının operasyonel süreçlere nasıl entegre edilebileceği üzerine tasarımlar düşünebilirler. Sektördeki çeviklik özelliklerine olan ilgi akademik gündemdeki arayışlarla beraber düşünülebilir. Gelecekteki çalışmaların yazındaki netleştirme çabalarına destek sunmaları önemlidir. Çevikliğin ölçümü konusu zor bir sürece işaret etmektedir ve gelecekteki çalışmalar bu zorluğu aşmak için iki açıdan yaklaşabilirler. Birincisi, çeviklik özelliklerin sektöre özgü ölçümü için konaklama işletmelerine yönelik bir ölçek geliştirilebilir. İkincisi, konaklama işletmelerinde derinlemesine bir analiz için uzamsal bir ölçüm gerçekleştirebilirler. Ayrıca, çevresel koşullar açısından bakıldığında, çeviklik performans ilişkisine yönelik düzenleyici etkiler Türkiye'deki konaklama işletmeleri için araştırılabilir. Gelecek çalışmalara bir diğer öneri, uzun dönemli örgütsel çıktılara çevikliğin etkisi araştırılabilir. Çünkü bu çalışmada finansal olmayan performans üzerinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çevikliğin inovasyona etkisi araştırma konularından biri olabilir. Son olarak, çeviklik ve dayanıklılık etkileşimi araştırma konusu olarak önerilebilir. Rekabet çevresinde belirsizliğin ani talep dalgalanmalarıyla birlikte ele alınmaya başlanması, optimizasyon konusunu öne çıkarmaktadır. Bu durum yazında çeviklik ve yalın (lean) düşüncenin iç içe geçebileceği düşüncesine neden olmaktadır. Özellikle yabancı yazında "leagile" (yalın ve çevik) kavramı tedarik zincirindeki kırılmalara karşı tepki verebilme üzerinden ele alınmaktadır. "Leagile" kavramı hibrit bir rekabet stratejisiyle optimizasyon sağlayabileceği tartışmasını temel almaktadır. Yalın ve çevik bir strateji,

konaklama sektöründeki ani ve beklenmedik çevresel değişimlere karşı otellerin ayakta kalabilmelerini destekleyebilir.

6. Kaynakça

- Ahmadi, S. A. A., Fathizadeh, A. Sadeghi, J., Daryabeigi, M. ve Taherghani, L. (2012), "A Study on the Relationship between Organizational Structure and Organizational Agile: A Case Study of Insurance Firm", *Management Science Letters*, 2(8), ss.2777-2788.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018), "Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması", *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), ss.185-206.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle C.M. ve Ryu, K. (2018), "An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Hospitality Research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), ss.514-538.
- 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> (27.04.2022).
- Arokodare, M. A. ve Falana, B. R. (2021), "Strategic Agility and the Global Pandemic: the Agile Organization Structure, A Therotical Review", *Information Management and Business Review*, 13(1), ss.16-27.
- 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, ss. 116-121.
- Avcı, U., Madanoğlu, M. ve Okumus, F. (2011), "Strategic Orientation and Performance of Tourism Firms: Evidence from a Developing Country", *Tourism Management*, 32(1), ss.147-157.
- Avcı, U. (2005). "Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi (SOİD)*, 2(3), ss.5-11.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), ss.74-94.
- Bakoğlu, R. (2001). "Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi", *Öneri Dergisi*, 4(15), ss.39-45.
- Cicerali, E.E. (2019), "Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), ss.2422-2432.
- Cordes-Berszinn, P. (2013), *Dynamic Capabilities: How Organizational Structure Affect Knowledge Processes* (1st Edition), Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Covin, G. J. ve Slevin, P. D. (1988), "The Influence of Orgnization Structure on The Utility of An Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, 25(3), ss. 217-234
- Cummins, F. A. (2017), Agile Organization Structure (Chapter 10). *Building the Agile Enterprise: With Capabilities, Collaborations and Values* (Second Ed.), ss.301-332, Morgan Kufman: The MK/OMG Press.
- 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.
- El-Khalil, R. ve Mezher, M. A. (2020), "The Mediating Impact of Sustainability on the Relationship between Agile and Operational Performance", *Operations Research Perspectives*, 7(2020), 100171.

- Fiş, M. A. ve Çetindamar, D. (2007), "Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerliliği", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, ss.124-132, 25-27 Mayıs, 2007.
- Gerald, E., Obianuju, A. ve Chukwunonso, N. (2020), "Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of Covid-19 Pandemic", *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1), ss.41-50.
- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W. and Kelker, P. (2019), "How Enterprises Adopt Agile Structures: A Multiple-Case Study", *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, ss.4957-4966.
- Hair, J. F., Hult, G.T.M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014a), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (1st. Edition), USA: Sage Publications Inc.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. ve Kuppelwieser, V. G. (2014b), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research", *European Business Review*, 26(2), ss.106-121.
- Harrington, R. J. ve Ottenbacher, M. C. (2011), "Strategic Management An Analysis of Its Representation and Focus in Recent Hospitality Research", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), ss.439-462.
- Henseler, J., Ringle C. M. ve Sarsted, M. (2015), "A Criterion For Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of Academy of MArketing Science*, 43(1), ss.115-135.
- Henseler, J., Ringle C. M. ve Sinkovics, R.R. (2009), "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", İçinde Sinkovics R.R. ve Ghauri P.N.(Editörler), *Advance in International Marketing*, s.277-320, Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S. K. ve Calantone, R. (2011), "Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), ss.123-137.
- Kala, D. ve Bagri, S.C. (2014). "Key Performance Indicators for Hospitality Industry: A Study from The Tourist State of Uttarakhand, India", *Tourism: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 9(1), ss. 187-206.
- 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), ss.276-283.
- Kavala, H. B., Devi, P. G. ve Mandal, S. (2019), Does Organizational Culture Matter for Shaping Up Hotel's Agility? An Emperical Investigation, Proceedings of the International Conference on Global Health & Medical Tourism, 7-10 March 2019 Kozhikode, Indian.
- Kılınc, İ. (2003). Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisi ve Dört -Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Köseoğlu, M. A., Topaloğlu, C., Parnell, A. J. ve Lester, L. D. (2013), "Linkages among Business Strategy, Uncertainty and Performance in the Hospitality Industry: Evidence from an Emerging Economy", *International Journal of Hospitality Management*, 34(2013), ss.81-91.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Tesis İstatistikleri, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201131/tesis-istatistikleri.html> (17.05.2022).
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K. ve Hua, Z. (2013), "The Impact of IT Capabilities on Firm Performance: The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility", *Decision Support Systems*, 54(3) ss.1452-1462.

- 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.
- Nieves, J., Quintana, A. ve Osorio, J. (2016), "Organizational Knowledge, Dynamic Capabilities and Innovation in the Hotel Industry", *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), ss.158–171.
- Ngo, V. M. ve Vu, M. H. (2020), "Customer Agility and Firm Performance in Tourism Industry", *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), ss.68-82.
- Okumus, F. ve Karamustafa K. (2005), "Impact of an Economic Crisis: Evidence from Turkey", *Annals of Tourism Research*, 32(4), ss.942-961.
- Phillips, P. A. (1999). "Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework", *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), ss.171-182.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015), "SmartPLS 3", Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com> (29.05.2022).
- Sağır, M. ve Aydın, S. U. (2017), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Sermayesi ve Örgütsel Çevikliğin Rekabet Avantajlarına Etkileri", *The Proceedings of the International Congress on Cultural Heritage and Tourism*, ss.1273-1287.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999), "A Methodology for Achiving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduciton", *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), ss.7-22.
- 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), ss. 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), ss.181-196.
- 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), ss.13-35.
- Tuyet, T. T. (2021), "The Effect of Resilience, Agility on Hotel Performance During the Covid-19 Pandemic: The Moderating Effect of Environmental Turbulence", *Proceedings of the International Conference on Management and Business*, ss.17-27.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019), "Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), ss.93-106.
- Uşaklı, A. ve Küçükergin, K. G. (2018), "Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Hospitality and Tourism: Do Researchers Follow Practical Guidelines?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), ss.3462-3512.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. ve Lings, I. (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", *Long Range Planning*, 46(1/2), ss.72-96.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), ss.33-43.
- Zaim, H. (2006). "Bilgi Yönetiminde Performans Ölçümü", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 56(2), s.s 915-938.

- Zhao, X., Lynch, Jr. J. G. ve Chen, Q. (2010), "Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis", *Journal of Consumer Research*, 37(2), ss.197-206.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000), "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations", *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), ss. 496-513.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.	Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.
Teşekkür: Katkılarından dolayı SOİD'in editör ve hakemlerine teşekkür ederim. Raporlardaki öneri ve eleştiriler çalışmaya değerli katkılar sunmuştur. (Teşekkür edilecek kişiler yazılmalıdır)	Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır. (Katkı oranı belirtilmelidir). Makale tek yazarlıdır ve sorumlu yazar olarak %100 katkı sunmuştur.
Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır. (Destek alındı ise belirtilmelidir). Herhangi bir destek yok.	Etik Kurul Onayı: Etik Kurulu veren Üniversitenin adı, tarih ve hangi sayılı karar olduğu yazılmalıdır. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 05/10/2021 tarihli, 210385 portokol nolu ve 354 nolu kararıyla etik kurul süreci tamamlanmıştır.
Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.	

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI

Protokol No : 210385

Karar No : 354

Araştırma Yürütücüsü	Araştırma Görevlisi CEMAL ARTUN
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ / TURİZM İŞLETMECİLİĞİ
Araştırmanın Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Çeviklik ve Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Yapının Aracılık Rolü
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	02.09.2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	İlk İnceleme Tarihi : 14.09.2021 1. Düzeltme Tarihi : 01.10.2021
Karar Tarihi	05.10.2021

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkılmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.