



JOEEP

e-ISSN: 2651-5318

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeep>

Araştırma Makalesi • Research Article

Örgütsel Performans ve Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri Arasında Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü *

The Mediating Role of Organizational Agility between Organizational Performance and Sustainable Competitive Strategies

Bülent Akkaya ^{a,**} & Ayşe Meriç Yazıcı ^b

^a Assoc. Prof., Manisa Celal Bayar University, 45140, Manisa /Türkiye

ORCID: 0000-0003-1252-9334

^b Assoc. Prof., İstanbul Gelisim University, 34310, İstanbul /Türkiye

ORCID: 0000-0001-6769-2599

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 18 Mayıs 2024

Düzeltilme tarihi: 6 Kasım 2024

Kabul tarihi: 2 Mart 2025

Anahtar Kelimeler:

Sağlık kuruluşları

Örgütsel performans

Örgütsel çeviklik

Sürdürülebilirlik

Rekabet stratejileri

ARTICLE INFO

Article history:

Received: May 18, 2024

Received in revised form: Nov 25, 2024

Accepted: March 2, 2025

Keywords:

Healthcare organisations

Organisational performance

Organisational agility

Sustainability

Competitive strategies

ÖZ

Sağlık hizmetleri firmaları, teknolojik gelişmeler, mevzuat değişiklikleri ve artan rekabet nedeniyle hızla değişen sağlık hizmetleri sektöründe rekabetçi olabilmek için performanslarını iyileştirmelidir. Sağlık kuruluşları, sürdürülebilir bir rekabet stratejisi uygulayabilmek amacıyla hastaların ve toplumun değişen ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmek için çevikliklerini artırmalıdır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel çevikliğin örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet stratejileri arasındaki bağlantıya nasıl aracılık ettiğini araştırmaktır. Ege'deki sağlık kurumlarında çalışanlar çalışmanın konusunu oluşturmakta ve hipotezler yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmektedir. Bulgular, örgütsel çeviklik ve sürdürülebilir rekabet stratejilerinin her ikisinin de örgütsel başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel çevikliğin örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet stratejileri arasındaki bağlantıda önemli bir aracılık rolü oynadığı gösterilmiştir. Bu sonuçlar, her ikisi de sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan rekabet stratejilerinin ve performans iyileştirmelerinin geliştirilmesine yardımcı olduğu için örgütsel çevikliğin sağlık kuruluşları için ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

ABSTRACT

Healthcare firms must improve their performance to be competitive in the rapidly changing healthcare sector, which is being driven by technological developments, regulatory changes, and growing competition. Healthcare organizations must increase their agility in order to swiftly adjust to the changing needs of patients and society in order to implement a sustainable competitive strategy. The purpose of this study is to investigate how organizational agility mediates the link between organizational performance and sustainable competitive strategies. Employees in Aegean healthcare organizations are the sample of the study, and the hypotheses are tested using structural equation modeling (SEM). The findings demonstrate that organizational agility and sustainable competitive strategies both have a major influence on organizational success. Additionally, it is shown that organizational agility plays a crucial mediating role in the link between organizational performance and sustainable competitive strategies. These results highlight how crucial organizational agility is for healthcare organizations as it aids in the development of competitive strategies and performance enhancements, both of which help them gain a sustained competitive edge.

* Bu makalenin anket uygulaması 9-11 Mayıs tarihlerinde düzenlenen 23. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 20.03.2024 tarih ve 2024/05 sayılı toplantısında görüşülmüş olup etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

** Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: bulent.akkaya@cbu.edu.tr

Atf/Cite as: Akkaya, B. & Yazıcı, A.M. (2025). The Mediating Role of Organizational Agility between Organizational Performance and Sustainable Competitive Strategies.

Journal of Emerging Economies and Policy, 10(1), 109-121

This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors.

1. Giriş

Sağlık sektörü, günümüzde hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu sektörde faaliyet gösteren kurumlar, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve etkin bir şekilde performanslarını artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Ancak, sağlık kurumlarının karşılaştığı çeşitli zorluklar ve değişen pazar koşulları, rekabet stratejilerinin etkinliğini belirleyen birçok faktörü içermektedir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarının rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için uyguladıkları stratejiler ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin aracılık rolünü incelemektir. Çalışmanın önemi, sağlık sektöründeki kurumların rekabet avantajlarını sürdürmeleri ve performanslarını artırmaları için stratejik karar alma süreçlerine ışık tutmasıdır. Çalışma ayrıca, örgütsel çevikliğin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme sürecinde nasıl bir rol oynadığını anlamak, kurumların rekabet gücünü artırmak için geliştirilecek politika ve uygulamalara yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Bu genel amaç doğrultusunda, çalışma, “Sağlık kurumlarının uyguladığı sürdürülebilir rekabet stratejileri nelerdir ve bu stratejilerin örgütsel performans üzerindeki etkisi nasıldır?” ve “Örgütsel çeviklik, sağlık kurumlarının sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkide nasıl bir aracı rol oynamaktadır?” temel araştırma sorularına odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın literatürdeki diğer çalışmalardan farkı, sağlık sektöründe sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelerken, örgütsel çevikliğin bu ilişkideki aracılık rolünü detaylı bir şekilde ele almasıdır. Literatürde rekabet stratejileri ve örgütsel performans üzerine pek çok çalışma yapılmış olmasına rağmen (Yamin vd., 1999; Panayides, 2003; Pulaj vd., 2015; Diana vd., 2017; Kago vd., 2018), bu çalışmaların çoğu genellikle genel rekabet stratejilerine odaklanmakta, sağlık sektörüne özgü stratejileri ve bu stratejilerin dinamik değişim ortamında nasıl sürdürülebilir hale getirilebileceğini göz ardı etmektedir. Ayrıca, örgütsel çevikliğin rekabet stratejileri ile performans arasındaki bağlayıcı etkisi hakkında sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Almaham vd., 2010; Orojloo vd., 2016; ALTaweel ve Al-Hawary, 2021). Bu çalışma, bu eksikliği doldurmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın yapılmasının temel nedeni, sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumların, hızla değişen pazar koşulları ve artan rekabet ortamında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacak stratejileri belirlemek ve bu stratejilerin performans üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Sağlık kurumları, hem teknolojik yeniliklere uyum sağlamak hem de hastaların beklentilerini karşılayarak yüksek hizmet kalitesi sunmak zorundadır. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, kurumların bu hızlı değişimlere uyum sağlama kapasiteleri açısından önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, örgütsel çevikliğin sağlık kurumlarının rekabet stratejilerindeki önemini ve bu çevikliğin performans üzerindeki etkisini daha

derinlemesine anlamak amacıyla yapılmıştır. Sağlık sektörüne özgü sürdürülebilir rekabet stratejileri ve örgütsel çeviklik kavramlarına odaklanan çalışma, bu alanda kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca, örgütsel çevikliğin yalnızca stratejik esneklik sağlamakla kalmayıp, kurumların performansını sürdürülebilir bir şekilde artırdığına dair bulgulara ortaya koymaktadır. Çalışma, sağlık kurumlarının stratejik karar alma süreçlerine rehberlik edecek pratik öneriler sunarak, bu alanda yapılan akademik araştırmalara yeni bir boyut kazandırmaktadır. Ayrıca, sağlık sektöründeki örgütlerin rekabet gücünü artırmak için hangi stratejilere odaklanmaları gerektiğine dair önemli bilgiler sunarak, politika yapıcılar ve yöneticiler için uygulanabilir stratejik çözümler önerecektir.

2. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Sürdürülebilirlik, bir işletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri dikkate alarak faaliyetlerini yürütmesi ve gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini koruyarak bugünkü ihtiyaçları karşılamasıdır (Kuhlman ve Farrington, 2010). Bu kavram, sadece çevre dostu uygulamaları değil, aynı zamanda uzun vadede ekonomik büyümeyi ve toplumsal refahı destekleyen iş stratejilerinin benimsenmesini de içermektedir (Lorek ve Spangenberg, 2014). Sürdürülebilirlik, işletmelerin kaynak kullanımını optimize etmelerine, çevresel etkilerini azaltmalarına ve topluma olumlu katkı sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Böylece şirketler, sadece kısa vadeli kârlılığın değil, uzun vadeli başarısını da güvence altına alarak, piyasadaki rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaktadır (Oláh vd., 2020).

Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Sürdürülebilir rekabet stratejileri, işletmelerin rekabet gücünü uzun vadede korumalarına ve performanslarını sürdürülebilir bir şekilde artırmalarına yönelik geliştirilen stratejik yaklaşımlardır. Bu stratejiler, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik bileşenlerini kapsamakta ve örgütlerin piyasa koşullarına daha esnek ve proaktif bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır (Lopes vd., 2022). Yapılan araştırmalar, sürdürülebilirlik odaklı stratejilerin örgütsel performansa olumlu katkıda bulunduğunu, özellikle operasyonel verimlilik, inovasyon kapasitesi ve müşteri memnuniyeti gibi önemli performans göstergelerinde iyileşme sağladığını göstermektedir (Maletić vd., 2014; Souto, 2022; Inthavong vd., 2023). Birçok araştırmacı, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin işletmelerin finansal performansını iyileştirdiğini de vurgulamaktadır. Örneğin, Eccles, Ioannou ve Serafeim (2014), sürdürülebilirlik stratejilerini benimseyen şirketlerin, uzun vadede finansal açıdan daha yüksek performans gösterdiğini öne sürmektedir. Bu stratejiler, özellikle maliyet tasarrufu, kaynak verimliliği ve risk yönetimi konularında avantaj sağlayarak şirketlerin rekabetçi konumlarını güçlendirmektedir (Amer ve Othman, 2012). Buna karşılık, sürdürülebilirliği göz ardı eden firmaların, artan çevresel ve

sosyal baskılar nedeniyle rekabet avantajlarını kaybetme riski taşıdığı belirtilmektedir (Moore ve Manring, 2009).

Sosyal sorumluluk ve etik yönetim uygulamaları sürdürülebilir rekabet stratejilerinin önemli bir parçası olup, örgütsel performansını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Freeman ve Hasnaoui (2010) geliştirdiği paydaş teorisi, işletmelerin sosyal sorumluluk ve etik yönetim yoluyla paydaşların güvenini kazanarak performanslarını artırabileceğini savunmaktadır. İşletmeler, sürdürülebilir stratejiler doğrultusunda topluma ve çalışanlara duyarlı bir yaklaşım sergilediklerinde, çalışan bağlılığının arttığı ve çalışanların daha yüksek motivasyonla çalıştıkları gözlemlenmiştir. Bu da dolaylı olarak iş verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırarak genel performansa olumlu katkıda bulunmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları da, işletmelerin performans göstergelerinde belirgin bir iyileşme sağlamaktadır. Örneğin, çevre dostu üretim süreçleri ve enerji verimliliği stratejileri uygulayan şirketlerin, maliyet avantajı elde ettikleri ve çevresel regülasyonlara uyum sağlamaları nedeniyle cezai yaptırımlardan korundukları belirtilmektedir (Onifade vd., 2024). Bu durum, hem kısa vadeli finansal performans artışına hem de uzun vadeli itibara katkı sağlamakta ve müşteri sadakatini güçlendirmektedir. Bu bağlamda, çevresel sürdürülebilirlik odaklı stratejilerin işletmelerin finansal ve örgütsel performansını olumlu yönde etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir.

Özetle, literatürde sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel performansa yönelik pozitif etkileri geniş bir yelpazede incelenmiştir. İşletmelerin sürdürülebilir stratejileri etkili bir şekilde uygulaması, performanslarını hem finansal hem de örgütsel açıdan güçlendirmekte, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumlulukları ile paydaşların gözünde saygınlık kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu stratejiler, örgütlerin yalnızca kısa vadeli performans hedeflerini değil, aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedeflerini destekleyen bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sürdürülebilir Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Sürdürülebilir bir rekabet stratejisinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, bir şirketin uzun vadeli stratejik kararlarının pazardaki veya dış ortamdaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneğini nasıl etkilediği ile ilgili bir kavramdır (Nafei, 2016; Miceli vd., 2021; Fawzy ve Saad, 2023). Sürdürülebilir rekabet stratejileri ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Sürdürülebilir rekabet stratejileri, bir organizasyonun uzun vadeli başarısını sağlamak için belirlediği ve uyguladığı yöntemlerdir. Bu stratejiler genellikle örgütün kaynaklarını

etkin bir şekilde kullanarak, rakiplerine üstünlük sağlamayı amaçlamaktadır (Battour vd., 2021). Öte yandan, örgütsel çeviklik, bir organizasyonun çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde tepki verebilme kabiliyetidir. Bu, organizasyonun yapılarını, süreçlerini ve stratejilerini esnek bir şekilde adapte edebilme yeteneğiyle ilgilidir (Saha vd., 2020). Literatürde yapılan çalışmalar, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Khairy vd., (2002), sürdürülebilir rekabet stratejilerinin, organizasyonun dış çevresindeki değişimlere uyum sağlama yeteneğini artırdığını belirtmişlerdir. Bu, örgütün pazar taleplerine ve müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt vermesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi, organizasyonun iç dinamikleriyle de yakından ilişkilidir. Örgütün iç yapısındaki esneklik, stratejik karar alma süreçleri ve liderlik tarzları gibi faktörler, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin etkinliğini belirlemektedir (Clauss vd., 2021). Sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi hem organizasyonun dış çevresine hem de iç dinamiklerine bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, organizasyonlar rekabet avantajlarını sürdürmek ve büyümek istediklerinde hem stratejik planlamalarında hem de iç yapılarında çeviklik ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmelidirler.

Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet stratejileri, organizasyonların yalnızca dış çevredeki değişimlere uyum sağlama kapasitelerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda içsel çeviklik ve esnekliklerini de destekleyerek uzun vadeli başarı için bir temel oluşturur. Hermundsdothir ve Aspelund (2021), yaptıkları çalışmalarında, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin, örgütlerin dış çevresindeki değişimlere adaptasyon kabiliyetlerini artırdığını belirtmektedirler. Bu stratejiler, örgütlerin kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak, pazarın taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini güçlendirmektedir. Özellikle, müşteri tercihlerindeki değişimlere hızlıca adapte olabilen örgütlerin, rekabet avantajını sürdürmeleri daha olasıdır (Anning-Dorson ve Nyamekye, 2020; Akkaya vd., 2020). Diğer yandan, örgütsel çeviklik literatüründe yapılan çalışmalar, örgütlerin değişimlere uyum sağlama, hızlı karar alma ve kaynakları etkin bir şekilde yönetme yeteneklerini vurgulamaktadır (Harsch ve Festing, 2020). Örgütsel çeviklik, özellikle belirsizlik ortamlarında, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerini sağlayabilir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki, örgütlerin uzun vadeli başarısını etkileyebilir (Elali, 2021). Diğer bir perspektiften bakıldığında, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmek için sürekli olarak yenilik yapmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için, çevik bir yapıya sahip olmaları ve sürekli olarak değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir (Tu ve Wu, 2021).

Günümüzde işletmeler, hızla değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentileri gibi faktörlere

ayak uydurabilmek için çevik olmak zorundadırlar. Örgütsel çeviklik, işletmenin yenilikçi olmasını, sürekli öğrenmeyi teşvik etmesini ve değişime kolaylıkla adapte olmasını sağlamaktadır (Mrugalska ve Ahmed, 2021). Dolayısıyla, örgütsel çeviklik, bir yandan işletmenin performansını artırırken diğer yandan rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilmektedir (Almahirah, 2020). Örgütsel çeviklik, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir araçtır (Saputra vd., 2021). Örneğin, bir işletme, pazar koşullarındaki değişimlere hızlı bir şekilde tepki vermek ve yeni fırsatları değerlendirmek için örgütsel çeviklik stratejilerini benimseyebilir. Bu sayede işletme, sürdürülebilir rekabet avantajını koruyabilir veya güçlendirebilir. Dolayısıyla, örgütsel çeviklik, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasında araç olarak işlev görür (Panda, 2022). Sürdürülebilir rekabet stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi ve örgütsel çevikliğin aracı rolü, işletme literatüründe önemli bir araştırma konusudur. Kang ve Na (2020), sürdürülebilir rekabet stratejilerinin işletmelerin uzun vadeli performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, Li vd., (2020) örgütsel çevikliğin, işletmenin değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlayarak performansını artırdığını vurgulamıştır. Bu bağlamda, Zainal vd., (2020) ise örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasında kritik bir araç olduğunu göstermişlerdir. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Sürdürebilir rekabet stratejileri ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Çevikliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Örgütsel çeviklik, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarına adapte olabilme, hızlı karar alabilme ve yenilik yapabilme kapasitesini ifade etmektedir (Ravichandran, 2018). Bu yetenek, işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmeleri için anahtar bir faktör olarak görülmekte ve örgütsel performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Çakmak, 2023). Nejatian (2019), çevikliğin özellikle inovasyon ve karar alma süreçlerinde sağladığı hız sayesinde performans göstergelerini olumlu etkilediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, çevik organizasyonlar pazar taleplerine ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebildikleri için iş verimliliği, müşteri memnuniyeti ve kârlılık gibi performans ölçütlerinde öne çıkmaktadır.

Örgütsel performans ise bir organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşma yeteneği ve etkinliğidir (Al Aina ve Atan, 2020). Bir başka deyişle, bir işletmenin veya kurumun ne kadar etkili bir şekilde faaliyet gösterdiğini, hedeflerine ne kadar başarılı bir şekilde ulaştığını ve değer yarattığını gösteren bir ölçüdür (Chowdhury vd., 2023). Örgütsel çeviklik ise bir şirketin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlama, yeni fırsatları yakalama ve tehditlere

zamanında ve etkin bir şekilde yanıt verme becerisidir (Walter, 2021; Barlette ve Baillette, 2022). Araştırmalara göre, çeviklik ile finansal performans arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, Doz ve Kosonen (2008), çevik stratejilere sahip işletmelerin maliyet tasarrufu sağlama, yeni gelir kaynakları yaratma ve kriz durumlarında daha hızlı toparlanma kapasitelerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çevik işletmeler, değişen piyasa koşullarına daha hızlı adapte olarak finansal riskleri minimize etmekte ve bu sayede uzun vadeli finansal performanslarını iyileştirmektedir (Zahoor vd., 2022). Çevik olmayan işletmeler ise durağanlık nedeniyle piyasa değişimlerine ayak uydurmakta zorlanarak finansal rekabet avantajını kaybetme riskiyle karşılaşmaktadır (Deshati, 2023).

Örgütsel çeviklik, inovasyon kapasitesini artırarak performansı desteklemektedir. Boehm ve Turner (2005), çevik organizasyonların yenilikçi fikirler geliştirme ve bunları uygulama süreçlerinde daha esnek ve hızlı hareket ettiklerini vurgulamışlardır. Çeviklik, organizasyonların yaratıcı çözümler üretmesine olanak tanıyarak ürün ve hizmet kalitesini artırmakta, bu da pazarda rekabet üstünlüğünü elde etmelerini sağlamaktadır.

Çevikliğin performans üzerindeki etkisi çalışan verimliliği ile de ilişkilidir. Örgüt içinde çevik bir yapı, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırırken aynı zamanda iş süreçlerinde de esnekliğin oluşmasını sağlamaktadır (Sumukadas ve Sawhney, 2004). Çevik olmayan organizasyonlarda ise çalışanların karar süreçlerinden dışlanması, motivasyon düşüklüğüne ve dolayısıyla performans kaybına neden olmaktadır. Bu bağlamda, çeviklik işletmelerin performansını artırmak için insan kaynağını daha etkili bir şekilde kullanmaları anlamına gelmektedir (Dikert vd., 2016). Literatürdeki çalışmalar örgütsel çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Çeviklik, işletmelerin değişken pazar koşullarında hızlı ve esnek hareket etmeleri, inovasyonu teşvik etmeleri ve çalışan verimliliğini artırmalarını sağlamaktadır. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü

Değişken ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin etkinliği, işletmelerin çevresel değişimlere hızlı yanıt verme kapasitesine bağlıdır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik, hem dinamik piyasa koşullarında işletmelerin esnekliğini artıran hem de stratejik hedeflere ulaşmada anahtar bir rol üstlenen bir yetkinlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, Ahmed (2022), çevik organizasyonların sürdürülebilir rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulayabildiğini ve bunun örgütsel performansa doğrudan katkı sağladığını belirtmiştir. Aynı şekilde, Carvalho vd. (2012) de çevik yapıların piyasadaki fırsatlara hızla yanıt verebilme yeteneğinin, rekabetçi stratejiler ile performans arasındaki bağı pekiştirdiğini öne

sürmektedir. Bu tür araştırmalar, çevikliğin stratejik esneklik sağlayarak işletmelere hızlı değişimlere uyum yeteneği kazandırdığını ve bu sayede performansın sürdürülebilir hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Başka bir bakış açısıyla, çevikliğin rekabet stratejileri üzerindeki etkisini sürdürülebilirlik perspektifinden ele alan literatür de mevcuttur. Örneğin, Nurcholis (2021), örgütsel çevikliğin, stratejilerin uygulanabilirliğini artırarak rekabet avantajının sürdürülebilir olmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu çalışma, çevikliğin yalnızca hızlı tepki verme değil, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde çevresel faktörlere duyarlı olunmasını kolaylaştırdığını öne sürmektedir. Çevikliğin sürdürülebilir stratejilerde oynadığı aracı rol, işletmelerin yenilikleri benimseme ve bunları örgütsel süreçlere entegre etme kapasitesini artırdığı için örgütsel performansa pozitif etki yaratmaktadır.

Diğer bir açıdan ise çevikliğin sürdürülebilir strateji ve performans ilişkisine etkisi, dinamik yetenekler teorisi bağlamında ele alınmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000), çevik organizasyonların, değişken piyasa koşullarına hızla yanıt vererek sürdürülebilir rekabet stratejilerinin etkinliğini artırdığını belirtmişlerdir. Bu teoriye göre, örgütsel çeviklik, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlamada bir araç olarak işlev görmektedir. Çevikliğin sağladığı bu stratejik avantaj, özellikle yoğun rekabetin olduğu sektörlerde örgütsel performansı koruma ve iyileştirme açısından önemli bir rol oynamaktadır.

Literatürde yapılan bu karşılaştırmalı incelemeler, örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet stratejileri ile performans arasındaki aracılık rolünü açık bir şekilde ortaya koymakta ve çevik organizasyonların rekabet avantajını sürdürerek performanslarını artırmada nasıl bir kaldıraç görevi gördüğünü göstermektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasında aracılık rolü vardır.

3. Metodoloji

Analitik Yöntem:

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasında aracılık etkisini araştırmaktır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Hipotez modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Bu makalenin anket uygulaması 9-11 Mayıs tarihlerinde düzenlenen 23. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 20.03.2024 tarih ve 2024/05 sayılı toplantısında görüşülmüş olup etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

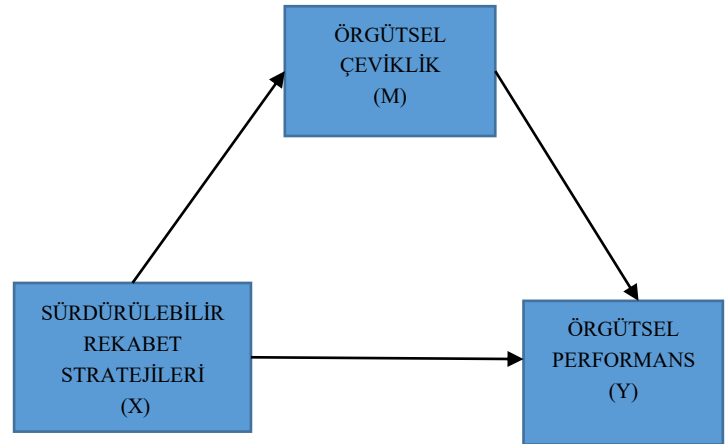
H1a: Sürdürülebilir rekabet stratejileri örgütsel performansa istatistiksel olarak pozitif etki etmektedir.

H1b: Sürdürülebilir rekabet stratejileri örgütsel çevikliğe istatistiksel olarak pozitif etki etmektedir.

H1c: Örgütsel çeviklik ile örgütsel performansa istatistiksel olarak pozitif etki etmektedir.

H1d: Sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma Model



Veri Toplama Araçları ve Örneklem

Bu çalışma hipotezlerini test etmek için hedeflenen örneklem İzmir ve Manisa ilinde yer alan sağlık kurumlarında görev yapan çalışanlardır. Hemşire, ebe, idari personelin gönüllü olarak katıldığı 349 veri yüz yüze ve online olarak elde edilmiştir.

Ölçeklerin izni yazarlardan alınmış ve veriler anket formu ile toplanmıştır. Bu form demografik özellikler, sürdürülebilir rekabet, örgütsel performans ve örgütsel çeviklik olmak üzere dört yapı kategorisinden oluşmaktadır. Demografik özellikler 5 sorudan oluşmaktadır. Rekabet Stratejileri ölçeği çalışanların rekabet stratejileri ile ilgili algılarını belirlemek üzere Hatipoğlu (2011) tarafından geliştirilmiş üç boyutlu (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) 16 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Performans Ölçeği, Tseng ve Lee (2009) tarafından oluşturulmuş, Çalışkan ve arkadaşları tarafından (2011) Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 7 ifadeden oluşmaktadır. Son ölçek ise Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından da Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Çeviklik Ölçeğidir. Bu anket 4 boyuttan (hız, esneklik, cevap verme ve yetkinlik) ve 17 maddeden oluşmaktadır. Ankette cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

Veri Analizi ve Bulgular

Verileri değerlendirmeden önce verilerin normal dağıldığı test etmek için istatistiksel parametrelerin kontrol edilmesi gerekir. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için veri dağılımının normal olması gerekmektedir. Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) verilerin normal dağılımı

gösteren testlerindendir. Literatüre göre Çarpıklık ve Basıklık değerleri +2 ile -2 arasında olmalıdır (Gliem ve Gliem, 2003).

Tablo 1 görüldüğü gibi çarpıklık ve basıklık verilerin normal dağılımını göstermektedir.

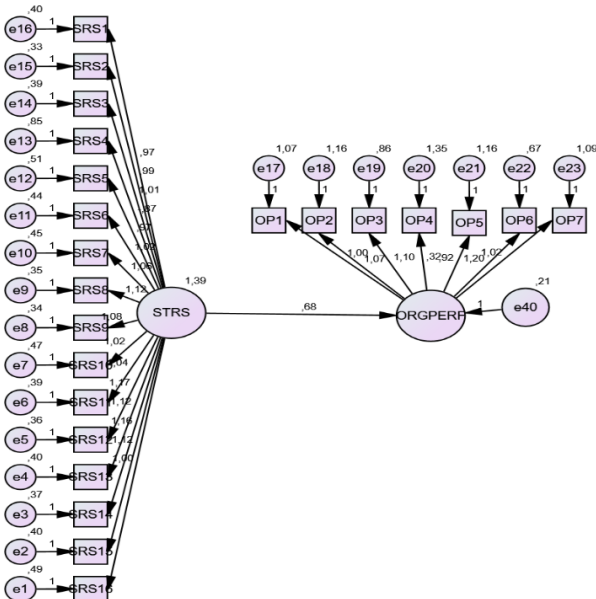
Tablo 1: Normal Dağılım Tablosu

	N	Ort.	Çarpıklık	Basıklık
			Std.	Std.
		İstatistik	İstatistik	Hata
SRS	349	3,2496	1,11805	-,131
			,152	1,477
ORGP	349	3,1948	,97293	,125
			,131	1,225
ORGCEV	349	3,2312	,98470	-,131
			,179	1,295
Valid	N349			
(listwise)				

Hipotezlerin Test Edilmesi

Baron ve Kenny'ye (1986) göre aracılık değişkeni ön koşulu, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Bundan dolayı örgütsel çevikliğin aracılık rolünü test etmeden önce sürdürülebilir rekabet stratejileri ve örgütsel performans arasındaki ilişki test edilmemiştir. Sürdürülebilir rekabet stratejileri ve örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisinin modellenme yolu Şekil 2'de gösterilmektedir. Burada pozitif ilişki vardır ve hipotez kabul edilmiştir. Böylece H1a hipotezi kabul edilmiştir Baron ve Kenny, 1986).

Şekil 2. Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ve Örgütsel



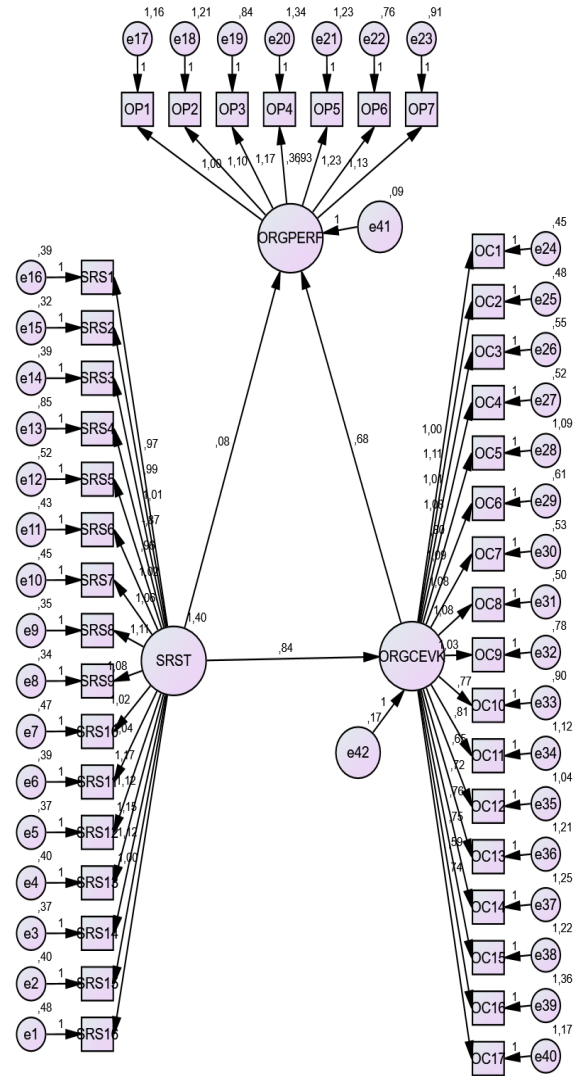
Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisi

Tablo 2: Sürdürülebilir Rekabet Stratejileri ve Örgütsel Performans Üzerindeki Doğrudan Etkisi

	Est.	S.E.	C.R.	P	CMIN/DF	CFI	GFI	IFI	RMSEA
H1:ÖP ←SRST	0,682	0,053	12,748	***	2,438	0,97	0,89	0,97	0,057

Örgütsel çevikliğin aracı değişken olarak modele dahil edildiğinde, Sürdürülebilir rekabet stratejileri beta katsayısının değerinin düşmesi beklenmektedir. Örgütsel çevikliğin aracı değişken olarak modele dahil edildiği aracı model Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Örgütsel Çevikliğin Aracı Değişken Rolü



CMIN (χ^2) değeri 4,180; p 0,000; RMSEA 0,071; CFI 0,924; IFI 0,925 ve GFI 0,890'dır. Aşağıdaki tablodan sürdürülebilir rekabet stratejileri örgütsel performansa arasındaki ilişkiyi gösteren beta katsayısının değerinin 0,68'den 0,08'e düştüğü görülmektedir. Bu durumda, sürdürülebilir rekabet stratejileri

örgütsel performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptir ve aynı zamanda örgütsel çevikliğin aracı değişken rolüne sahip olduğu görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 3: Hipotez Testi

Direct Paths			Est.	S.E.	C.R.	P
H2: ÖÇ	<---	SRST	0,836	0,044	19,189	***
H3:ÖP	<---	SRST	0,083	0,068	1,217	0,224
H4: ÖP	<---	ÖÇ	0,68	0,091	7,497	***

Tabloda görüldüğü gibi, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ilişki vardır ve H1b kabul edilmiştir ($p<0,05$). Bu nedenle H2 kabul edilmiştir. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet stratejilerin örgütsel performansını doğrudan etkileyebileceği varsayılabilir ($p<0,05$). Böylece H3 kabul edilir. Sürdürülebilir rekabet stratejilerin örgütsel performansın üzerindeki doğrudan etkisi, örgütsel çeviklik modele dahil edildikten sonra anlamlı olmadığından ve sürdürülebilir rekabet stratejilerin için beta katsayısı 0,68'den 0,08'e düşmüştür ($p>0,05$). Örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet stratejilerin örgütsel performansın arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, H4 de kabul edilmiştir.

4. Tartışma

Sağlık sektöründeki rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik ilerlemelerin hızla artması, kurumların örgütsel çevikliklerini geliştirme ihtiyacını daha da belirgin bir hale getirmektedir. Literatürde, örgütsel çevikliğin hızlı değişimlere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlandığı ve bu yeteneğin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir faktör olduğu vurgulanmaktadır (Almahamid vd., 2010; Nafei, 2016; Başkarada ve Koronios, 2018). Bu çalışmanın bulguları, literatürdeki benzer çalışmalarla paralellik göstermektedir; sürdürülebilir rekabet stratejilerinin, örgütsel çeviklik aracılığıyla performans üzerindeki etkisinin önemli olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel çeviklik ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen mevcut çalışmalar, çevikliğin inovasyon kapasitesini artırarak işletmelerin daha hızlı ve etkin bir şekilde değişen koşullara adapte olmasını sağladığını ortaya koymaktadır (Doz ve Kosonen, 2008). Bu bağlamda, sağlık kurumlarının rekabet stratejilerini dinamik bir yapıda sürdürmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Bu durum da çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini doğrudan olduğunu göstermektedir. Çalışmamızda ortaya çıkan sonuçlar, bu görüşü güçlendirerek örgütsel çevikliğin, sürdürülebilir rekabet stratejilerinin başarıya ulaşmasında önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Sağlık sektörü bağlamında yapılan araştırmalar, kurumların müşteri taleplerine hızlı yanıt verme ve piyasadaki değişimlere esneklikle adapte olma kabiliyetlerinin, hem hastaların hem de çalışanların memnuniyetini artırarak uzun vadeli performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Javanmardi vd., 2024). Bu çalışmada elde

edilen bulgular, sağlık kurumlarında çevikliğin örgütsel performansı artırmada doğrudan etkili olduğunu ve bu etkinin rekabet stratejileri ile daha da güçlendiğini göstermektedir. Literatürde de benzer sonuçlar görülmekte; örgütsel çeviklik, kurumların pazar koşullarına daha hızlı adapte olmasını sağlayarak performanslarını güçlendirmektedir (Saha vd., 2017; Mrugalska ve Ahmed, 2021; AlTaweel ve Al-Hawary, 2021). Ayrıca, örgütsel çeviklik ve rekabet stratejileri arasındaki ilişki üzerine yapılan önceki çalışmalarda, çevikliğin işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde esneklik sağladığı ve böylece uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye olanak tanıdığı belirtilmiştir (Alkandi ve Helmi, 2024). Bu çalışmanın sonuçları da bu bulgularla örtüşmektedir; sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumların, çevik stratejiler geliştirerek, sadece kısa vadede değil, uzun vadede de rekabet avantajlarını sürdürülebilir kıldıkları görülmüştür.

Buna ek olarak, çalışmamız, sağlık sektöründe örgütsel performansın artırılmasında örgütsel çevikliğin aracı bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürde de çevikliğin, kurumsal performans ile rekabet stratejileri arasındaki bağın güçlendirilmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Arokodare ve Asikhia, 2020). Özellikle yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak elde edilen bulgular, örgütsel çevikliğin bu ilişkiyi pekiştirici bir rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Literatürde de çevikliğin bu aracı rolü desteklenmekte ve bu durum stratejik başarı açısından önemli görülmektedir.

Son olarak, bu çalışmanın sağlık sektörü üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, örgütsel çeviklikle birlikte rekabet stratejilerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin, sağlık kurumlarının hem iç hem de dış paydaşlarına yönelik değer yaratmasına yardımcı olabileceği anlaşılmaktadır (Mandal, 2018; Sarmiento Falla ve Karwowski, 2024). Çalışmamızda da görüldüğü gibi, sağlık kurumlarının çevik yapılar geliştirerek performanslarını artırmaları, rekabet stratejilerinin uzun vadede sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, literatürde sıklıkla vurgulanan bir bulgudur ve stratejik başarı için çevikliğin önemi gözler önüne serilmektedir.

Örgütsel çeviklik ve sürdürülebilir rekabet stratejileri, günümüz iş dünyasında önemli birer kavram halindedir. Özellikle rekabetin hızla değiştiği ve belirsizliğin arttığı bir ortamda, işletmelerin başarılı olabilmeleri için bu iki faktörün etkisi giderek daha fazla araştırılmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme sürecinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

5. Sonuç

Bu araştırmanın bulguları, sağlık sektöründeki kuruluşların sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performansları arasındaki ilişkiyi anlamalarına yardımcı olacak veriler sunmaktadır. Özellikle, örgütsel çevikliğin bu ilişki üzerindeki aracılık rolü, sağlık kurumlarının değişen koşullara hızla adapte olabilme yeteneklerinin, rekabetçi

stratejilerinin başarısını artırabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, sağlık sektörünün dinamik doğasında, çevik bir yapının nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını ve genel performansı iyileştirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, sağlık kurumlarının karşılaştığı zorlukların ve fırsatların önemini vurgulamaktadır. Sağlık sektörü, hem hızlı teknolojik gelişmeler hem de artan hasta talepleri ile sürekli değişim göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, sağlık kurumlarının stratejik yönelimlerini geliştirmelerine ve çevresel değişikliklere uygun çözümler sunmalarına olanak tanımaktadır.

Günümüz sağlık sektöründeki değişim hızı, örgütsel çevikliğin ve sürdürülebilir rekabet stratejilerinin önemini artırmıştır. Sağlık kurumları, hem hastaların taleplerine hem de toplumsal ihtiyaçlara yanıt verebilmek için çevik bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Literatürde, örgütsel çevikliğin yalnızca değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği değil, aynı zamanda proaktif bir yaklaşım benimseme kapasitesine de işaret ettiği belirtilmektedir (Nafei, 2016). Bu çalışma, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel performans arasındaki ilişkideki aracılık rolünü inceleyerek mevcut literatürü genişletmektedir. Özellikle, Bessant ve Tidd (2005) örgütsel çevikliğin, yenilikçilik ve adaptasyon yeteneği ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla, sağlık sektöründeki yöneticilerin çevikliği artırmaya yönelik stratejileri benimsemeleri, onların rekabetçi avantaj elde etmelerini kolaylaştıracaktır.

Sürdürülebilir rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen önceki çalışmalar, çevikliğin bu süreçte önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Örneğin, Dyer ve Singh (1998) stratejik ortaklıkların ve kaynak paylaşımının, örgütsel çevikliği artırdığına dikkat çekmişlerdir. Bu çalışma da benzer şekilde, sürdürülebilir rekabet stratejileri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, sağlık kurumlarının bu tür stratejileri uygulamalarının performanslarını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Sağlık sektöründeki hızlı değişimlere ayak uydurmak için, yöneticilerin çevik bir kültür oluşturma çabaları, bu stratejilerin etkinliğini artıracaktır.

Öte yandan, literatürde çevik bir organizasyon yapısının sağlanmasının sadece iç süreçlerle değil, aynı zamanda dış paydaşlarla olan ilişkilerle de bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Choi ve Krause (2006), tedarik zinciri yönetiminde çevikliğin önemini vurgularken, sağlık kurumlarının paydaşlarıyla etkili iletişim ve işbirliği kurmalarının, performanslarını artıracığına dikkat çekmişlerdir. Çalışmamızda bu literatürü destekleyerek, sağlık kurumlarının çeviklik geliştirme çabalarının hem iç hem de dış paydaşlarla ilişkilerini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, mevcut araştırmaların çoğu, örgütsel çevikliğin yalnızca stratejik yönetim açısından değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve bağlılığı açısından da önemli olduğunu göstermektedir. Nasomboon (2014),

çalışanların örgütsel çevikliğe duydukları bağlılığın, genel performansı artırdığını ortaya koymuştur. Bu çalışmanın sonuçları, sağlık çalışanlarının çeviklikten kaynaklanan faydaları gördükçe, performanslarının arttığını ve sağlık kurumlarının genel etkinliğini artırdığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, sağlık kurumları, çalışanlarını çevik bir organizasyon kültürü yaratmaya teşvik ederek, hem bireysel hem de örgütsel performansı artırabilirler.

Bu çabaların temelinde, sağlık kurumlarının rekabet avantajlarını sürdürülebilir bir şekilde korumak ve geliştirmek için örgütsel çevikliklerini artırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, sağlık yöneticileri ve karar vericiler, sürdürülebilir rekabet stratejilerini benimseyerek ve örgütsel çevikliklerini güçlendirerek kurumlarının performansını artırabilirler. Gelecekteki araştırmalarda, bu ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi ve farklı sağlık kurumları ve kontekstlerinde geçerliliğinin test edilmesi önemli bir alan olacaktır. Özellikle, sağlık sektöründeki farklı alt sektörlerde (örneğin, hastaneler, klinikler, sağlık sigortası şirketleri) ve farklı coğrafi bölgelerdeki sağlık kurumlarında bu ilişkilerin incelenmesi farklı perspektifler sunabilir. Teorik olarak, bu çalışma, sağlık kurumlarının stratejik yönetimi ve performans artırma süreçlerinde örgütsel çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Bu durum, sağlık sektöründe stratejik yönetim teorilerinin ve modellerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Bu çalışmanın bulguları aynı zamanda genel işletme ve örgütsel davranış alanındaki literatüre de katkı sağlayabilir. Örgütsel çeviklik kavramının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme sürecindeki rolü daha geniş bir perspektifte incelenerek, işletmelerin rekabetçi stratejilerini geliştirmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Ahmed, W. (2022). Understanding alignment between lean and agile strategies using Triple-A model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1810–1828. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0176>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185–206. <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605–1621. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.932>
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Alkandi, I., & Helmi, M. A. (2024). The impact of strategic

- agility on organizational performance: The mediating role of market orientation and innovation capabilities in emerging industrial sector. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2396528. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396528>
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387–398.
- Almahirah, M. S. Z. (2020). The effectiveness of organizational agility as a strategic input in the process of enhancing organizational competitiveness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(8S).*
- AlTaweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 7564. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, 108, 61–79. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1063-y>
- Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: Turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605–624. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1014>
- Arokodare, M. A., & Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(3), 7–16.
- Barlette, Y., & Baillelte, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: Towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 105–122. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1810755>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Battour, M., Barahma, M., & Al-Awlaqi, M. (2021). The relationship between HRM strategies and sustainable competitive advantage: Testing the mediating role of strategic agility. *Sustainability*, 13(9), 5315. <https://doi.org/10.3390/su13095315>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- Boehm, B., & Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5), 30–39. <https://doi.org/10.1109/MS.2005.129>
- Carvalho, H., Azevedo, S. G., & Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: Influence on performance and competitiveness. *Logistics Research*, 4, 49–62. <https://doi.org/10.1007/s12159-012-0064-2>
- Choi, T. Y., & Krause, D. R. (2006). The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 637–652. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.07.002>
- Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration–exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Çakmak, Z. (2023). Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 67–87.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2011). Örgütsel performansın artırılmasında motivasyonel davranışların rolü: Yenilikçilik ve girişimciliğin aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 363–401.
- Deshati, E. (2023). Staying ahead of the curve: An analysis of strategic agility and its role in ensuring firm survival in a dynamic business environment. *European Scientific Journal*, 19(13), 28–48. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n13p28>
- Diana, C., Mirela, I., & Sorin, M. (2017). Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through total quality management (TQM). *Quality-Access to Success*, 18, —.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Elali, W. (2021). The importance of strategic agility to business survival during corona crisis and beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(2), 1–8. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Fawzy, R., & Saad, M. (2023). The relationship between agility drivers, agility capabilities and organizational sustainability. *Journal of Business*, 11(2), 101–114.
- Freeman, I., & Hasnaoui, A. (2010). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419–443. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. In *Midwest research-to-practice conference in adult, continuing, and community education* (pp. 82–88). The Ohio State University.
- Hatipoğlu, C. (2011). *Kriz dönemlerinde KOBİ'lerde izlenen rekabet stratejileri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility: A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43–61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Haseeb, M., Hussain, H. I., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. (2019). Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. *Sustainability*, 11(14), 3811. <https://doi.org/10.3390/su11143811>
- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124715. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5), e16177. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>
- Javanmardi, E., Maresova, P., Xie, N., & Mierzwia, R. (2024). Exploring business models for managing uncertainty in healthcare, medical devices, and biotechnology industries. *Heliyon*, 10(4), e25962. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25962>
- Kago, Z. W., Gichunge, E. M., & Baimwera, B. (2018). Relationship between competitive strategies and organizational performance of petroleum companies in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 407–429.
- Kang, S., & Na, Y. K. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance. *Sustainability*, 12(4), 1397. <https://doi.org/10.3390/su12041397>
- Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of organizational trust and ambidexterity. *Sustainability*, 15(19), 14337. <https://doi.org/10.3390/su151914337>
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436–3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>
- Lee, O. K. D., Sambamurthy, V., Lim, K., & Wei, K. K. (2008). *IT-enabled organizational agility and sustainable competitive advantage* [Working paper].
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: The mediating role of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(7), 1265–1286. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0421>
- Lopes, J. M., Gomes, S., Pacheco, R., Monteiro, E., & Santos, C. (2022). Drivers of sustainable innovation strategies for increased competition among companies. *Sustainability*, 14(9), 5471. <https://doi.org/10.3390/su14095471>

- Lorek, S., & Spangenberg, J. H. (2014). Sustainable consumption within a sustainable economy: Beyond green growth and green economies. *Journal of Cleaner Production*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.08.045>
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2014). The relationship between sustainability-oriented innovation practices and organizational performance: Empirical evidence from Slovenian organizations. *Organizacija*, 47(1), 3–13. <https://doi.org/10.2478/orga-2014-0001>
- Mandal, S. (2018). Influence of human capital on healthcare agility and healthcare supply chain performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 1012–1026. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0141>
- Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
- Mishra, P., & Yadav, M. (2021). Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125249. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125249>
- Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium-sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), 276–282. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004>
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in Industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272. <https://doi.org/10.3390/su13158272>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296–309.
- Nasomboon, B. (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77–86. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p77>
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Rajabzadeh, A., Azar, A., & Khadivar, A. (2019). Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 538–562. <https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2018-0233>
- Nurcholis, L. (2021). The mediating effect of knowledge exploitability and organizational agility on the relationship between marketing adaptation strategy and sustainable competitive advantage. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1–23. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2393>
- Oláh, J., Aburumman, N., Popp, J., Khan, M. A., Haddad, H., & Kitukutha, N. (2020). Impact of Industry 4.0 on environmental sustainability. *Sustainability*, 12(11), 4674. <https://doi.org/10.3390/su12114674>
- Onifade, M., Zvarivadza, T., Adebisi, J. A., Said, K. O., Dayo-Olupona, O., Lawal, A. I., & Khandelwal, M. (2024). Advancing toward sustainability: The emergence of green mining technologies and practices. *Green and Smart Mining Engineering*, 1(2), 157–174. <https://doi.org/10.1016/j.gsme.2024.05.005>
- Orojloo, M., Feizi, K., & Najafabadi, M. H. (2016). Strategic agility capabilities, factors and their effect on organizational performance: A case study of Iranian banks. *International Journal of Humanities*, 23(4), 84–105.
- Panayides, P. M. (2003). Competitive strategies and organizational performance in ship management. *Maritime Policy & Management*, 30(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/0308883032000084850>
- Panda, S. (2022). Strategic IT–business alignment capability and organizational performance: Roles of organizational agility and environmental factors. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 25–52. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0371>
- Pulaj, E., Kume, V., & Cipi, A. (2015). The impact of generic competitive strategies on organizational performance: Evidence from Albanian context. *European Scientific Journal*, 11(28), 273–284.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323–334. <https://doi.org/10.19236/IJOL2017.03.01>
- Saha, N., Saha, T., Gregar, A., & Saha, P. (2020). Organizational agility and organizational learning: Do they accelerate organizational innovation and competency? In *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 614–622). Academic Conferences & Publishing International.
- Saputra, N., Chumaidah, E., & Aryanto, R. (2021). Multi-layer agility: A proposed concept of business agility in organizational behavior perspective. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(1), 30–41. <https://doi.org/10.14710/halal.v%25vi%25i.9238>
- Sarmiento Falla, J. F., & Karwowski, W. (2024). Survey-

- based studies of the agility construct in the healthcare sector: A systematic literature review. *Applied Sciences*, 14(3), 1097. <https://doi.org/10.3390/app14031097>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Souto, J. E. (2022). Organizational creativity and sustainability-oriented innovation as drivers of sustainable development: Overcoming firms' economic, environmental and social sustainability challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 805–826. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2021-0018>
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- Tseng, Y. F., & Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6548–6558. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.066>
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504–516. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: An empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507–518. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00024-3)
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.07.006>
- Zainal, A. Y., Yousuf, H., & Salloum, S. A. (2020). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. In *The International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision* (pp. 762–772). Springer.

Extended Summary

Purpose: The purpose of this study is to examine the relationship between the strategies implemented by healthcare organizations to sustain their competitive advantage and organizational performance.

Literature Review: The impact of a sustainable competitive strategy on organizational agility is a concept related to how a company's long-term strategic decisions affect its ability to respond quickly and effectively to changes in the market or external environment (Nafei, 2016; Miceli, Hagen, Riccardi, Sotti, Settembre, & Blundo, 2021; Fawzy & Saad, 2023). Sustainable competitive strategies are strategies that enable a company to maintain its competitive advantage over time by using its resources and capabilities in ways that are difficult for competitors to imitate (Mishra & Yadav, 2021; Fairda & Setiawan, 2022). Organizational performance is the ability and effectiveness of an organization to achieve set goals (Al Aina & Atan, 2020). In other words, it is a measure that shows how effectively a business or organization operates, how successfully it achieves its goals and creates value (Chowdhury, Dey, Joel-Edgar, Bhattacharya, Rodriguez-Espindola, Abadie, & Truong, 2023). Organizational agility is a company's ability to quickly adapt to changing conditions, seize new opportunities and respond to threats in a timely and effective manner (Walter, 2021; Barlette & Baillette, 2022).

Design/methodology/approach: The purpose of this study is to investigate the mediating effect of organizational agility between sustainable competitive strategies and organizational performance. Structural Equation Modelling was used to examine the relationship between the variables. The sample targeted to test the hypotheses of this study is the employees working in health institutions located in Izmir and Manisa provinces. With the voluntary participation of nurses, midwives and administrative staff, 349 data were obtained face-to-face and online. Data were collected with a questionnaire form. This form consists of four structure categories: demographic characteristics, sustainable competition, organizational performance and organizational agility. Demographic characteristics consist of 5 questions. Competitive Strategies scale consists of 16 statements with three dimensions (cost leadership, differentiation and focus) developed by Hatipoğlu (2011) to determine the perceptions of employees about competitive strategies. The Organizational Performance Scale was created by Tseng and Lee (2009) and adapted into Turkish by Çalışkan et al. The scale consists of 7 statements. The last scale is the Organizational Agility Scale developed by Sharifi and Zhang (1999) and adapted into Turkish by Akkaya and Tabak (2018). This questionnaire consists of 4 dimensions (speed, flexibility, responsiveness and competence) and 17 items. In the questionnaire, answers were taken with a 5-point Likert scale (1=strongly disagree, 5=strongly agree).

Findings: As a result of checking the statistical parameters to test the normal distribution of the data, it is seen that the skewness and kurtosis of the data show the normal

distribution of the data. The relationship between the direct effect of sustainable competitive strategies and organizational performance is positive and significant. When organizational agility is included in the model as a mediating variable, the value of the beta coefficient of sustainable competitive strategies is expected to decrease. CMIN (χ^2) value is 4,180; p 0,000; RMSEA 0,071; CFI 0,924; IFI 0,925 and GFI 0,890. It is seen that the value of the beta coefficient showing the relationship between sustainable competitive strategies and organizational performance decreased from 0.68 to 0.08. In this case, sustainable competitive strategies have a direct effect on organizational performance and at the same time, it is seen that organizational agility has a mediating variable role ($p>0.05$). There is a positive relationship between sustainable competitive strategies and organizational agility ($p<0.05$). In addition, it can be assumed that sustainable competitive strategies can directly affect organizational performance ($p<0.05$). Since the direct effect of sustainable competitive strategies on organizational performance is not significant after organizational agility is included in the model, the beta coefficient for sustainable competitive strategies decreased from 0.68 to 0.08 ($p>0.05$). It is concluded that organizational agility has a full mediating effect in the relationship between sustainable competitive strategies and organizational performance.