

KURUMSAL ÇEVİKLİK: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

CORPORATE AGILITY: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

Murat SADIÇ*

*Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi SBE İşletme ABD İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı,
muratsadic@gmail.com, 

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
Gönderilme Tarihi 07.05.2025 Revizyon Tarihi 06.06.2025 Kabul Tarihi 30.06.2025 Makale Kategorisi Araştırma Makalesi JEL Kodları L21 L22 L84	<i>Bu çalışma firmaların iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişikliklere uyum sağlama hızına atıfta bulunan kurumsal çevikliği incelemekte ve yönetişimin kurumsal çevikliği teşvik etme ya da engellemedeki potansiyel rolünü tartışmaktadır. Çeviklik, kuruluşların iş ortamındaki mevcut değişiklikleri algılaması ve öngörmesindeki yeteneği anlamına gelir. Rekabetçi bir ortamda çevikliğin önemi günümüzde geniş çevrelerce kabul görmektedir. İşletmelerin geleneksel politikaları ve stratejik planları, savaş sonrası yılların istikrarlı ortamında iyi bir performans göstermekle beraber, mevcut değişken ortam yeni bir politika yaklaşımını neredeyse zorunlu hale getirmiştir. Bu makale, kurumların bu yeni ortamda nasıl çevik olabileceğini vurgulamaktadır. Organizasyonların öngörülemeyen ve sürekli değişen bir rekabet ortamında nasıl başarılı bir şekilde başa çıkabilecekleri konusundaki soruları yanıtlama adına mevcut çalışmanın temel amacı; kabiliyeti, esnekliği, çabukluğu ve hızlığı tartışan kurumsal çeviklik kavramının tanımını ve kavramsal çerçevesini ortaya koymak, kurumsal çevikliğin önemini açıklamak ve çevikliği sağlama adına kullanılan yöntemleri incelenmektir. Bu bağlamda çalışmada, literatür taraması sonucunda kurumsal çeviklik kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Temel bulgu, kurumsal çevikliğin organizasyonların başarısı için önemli olduğu ve gelişen dünyanın getirdiği yoğun rekabet ortamında kurumların varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsal çeviklik unsurlarını anlayarak hareket etmesinin zorunlu hale geldiğidir. Çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilen uygulama eksikliğine rağmen araştırma literatürde önemli bir eksikliği gidermekte ve sonraki çalışmalar ile bu konularla ilgilenecekler için yol göstermektedir.</i> Anahtar Kelimeler: Kurumsal Çeviklik, Yönetişim, Esneklik, Değişim

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received 07.05.2025 Revized 06.06.2025 Accepted 30.06.2025 Article Classification: Research Article JEL Codes L21 L22 L84	<i>This study examines organizational agility, which refers to the speed with which firms adapt to changes in their internal and external environments, and discusses the potential role of governance in promoting or hindering organizational agility. Agility refers to the ability of organizations to perceive and anticipate current changes in the business environment. The importance of agility in a competitive environment is widely accepted today. While traditional policies and strategic plans of enterprises performed well in the stable environment of the post-war years, the current volatile environment has made a new policy approach almost necessary. This article emphasizes how organizations can be agile in this new environment. In order to answer the questions about how organizations can successfully cope in an unpredictable and constantly changing competitive environment, the main purpose of the present study is to present the definition and conceptual framework of the concept of organizational agility, which discusses capability, flexibility, agility and speed, to explain the importance of organizational agility and to examine the methods used to achieve agility. In this context, the study attempts to explain the concept of organizational agility as a result of the literature review. The main finding is that organizational agility is important for the success of organizations and that it has become mandatory for organizations to understand and act on the elements of organizational agility in order to sustain their existence in the intensely competitive environment brought by the developing world. Despite the lack of application, which is considered as one of the limitations of the study, the research fills an important gap in the literature and guides those who will be interested in these issues with subsequent studies.</i> Keywords: Corporate Agility, Governance, Flexibility, Change

Atıf (Citation): Sadiç, M. (2025). "Kurumsal Çeviklik: Kavramsal Bir Çerçeve", *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 8(1):1-14



Extended Summary

Technology, globalization and complexity appear to define the dynamics of success for most organizations in the 21st century business environment. In stable industries, traditional bureaucratic command and control organizational structures and management philosophy can be successful, but stable conditions are rare in today's world. Agility and speed in decision making are becoming essential abilities to deal with volatility and uncertainty. Since it is impossible to know what threats or opportunities will arise, it becomes imperative for companies to adopt designs and philosophies to access their greatest assets (people) and the information in people's minds and experiences. Leveraging the vast reservoir of tacit knowledge of relevant participants to create new knowledge on which to base effective and timely decisions is the key to long-term success.

The ability of organizations to quickly detect, evaluate and adapt to changes in the internal or external environment defines agility, which is an economic reality today. Like the jet pilot who must make countless split decisions, any of which could be fatal, successful business executives must evaluate threats and opportunities, make decisions, and execute those decisions at high speed. Today, agility is considered the new setting for business development and business recruitment. Through organizational agility, companies will redesign themselves so that they can gracefully draw on existing resources to respond quickly to changing business conditions.

In an environment where information can be accessed so quickly and easily, customer demands are constantly evolving and changing. Businesses may have difficulty adapting to the changing environment and technology in line with these increasing customer demands and increasing competition. The concept of corporate agility is important as the most important element for organizations to achieve success in this challenging process.

Institutions operating in an intensely competitive environment apply new management techniques over time in order to successfully maintain their existence and increase their efficiency. At this point, the concept of corporate agility is one of the most preferred methods.

The importance of the concept of corporate agility has become better understood in the business world over time and it is critically important to create this understanding within the organization in order to provide an advantage by providing quality and fast service to its customers against competitors, especially in an environment where the level of competition is high, and to respond to customers' demands much more quickly.

In this study, the increasing importance of the concept of corporate agility is mentioned and in order to gain an advantage against competitors in the increasing competitive environment, corporate agility is used to have employees who can respond quickly and effectively to customer demands, have a high sense of trust and can take responsibility, and use this concept effectively within the organization. The necessity of its application as a technique was emphasized.

The concept of corporate agility for businesses is not a management technique that can be completed by applying it once. It is a technique that must be constantly included in the life cycle of the business and kept alive. In this way, the business will be advantageous in the long term rather than short-term business results. This is a process that can be achieved by applying the concept of agility decisively.

The following suggestions for implementation can be offered: The quality of employee performance can be considered as an indicator of the quality of the outputs of corporate agility practices. It can be said that increasing human capital and knowledge in order to increase corporate agility can enable performance to be increased.

The concept of corporate agility is implemented within the organization in order to create a team consisting of employees who can act by taking responsibility and initiative in solving problems and who do not hesitate to make innovative decisions in order to ensure customer satisfaction by responding to customer demands much faster and more flexibly by increasing the existing service quality in today's business world. It is clear that adopting and implementing it would be the right approach.

Giriş

Bu makalede kurumsal çevikliğin, yönetişimin kavramı içerisinde ne ölçüde önemli olduğu üzerinde durulmakta ve bir firmanın çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlama yeteneğini kolaylaştırma veya engelleme durumu değerlendirilmektedir. Evrimsel bir bakış açısıyla, çevikliğin bir firmanın uzun vadeli başarısının ve hayatta kalmasının kritik bir belirleyicisi olduğu söylenebilir. 1970'lerden önce büyük ölçüde mevcut olmayan, kurumsal yönetim ile ilgili literatür son elli yıl boyunca muazzam bir büyüme göstermiştir. Bu gelişmenin iki önemli nedeni vardır. Birincisi, 1970'lerde firma ve ajans teorisindeki büyük entelektüel atılımların kurumsal yönetişimin önemini artırması ve alternatif yönetim düzenlemelerinin nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili hipotezleri test etmek için bir çerçeve sağlamış olmasıdır. İkincisi, 1980'lerde düşmanca devralmaların ve kurumsal kontrol yarışmalarının yaygınlaşmasının ardından, 1990'larda ve 2000'lerde yüksek boyutlu kurumsal skandallar (Enron ve Worldcom gibi) yaşanması ve kurumsal yönetim araştırmalarının cazibesinin artmasıdır (Lehn, 2021).

Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri havacılarını konu alan 1986 yapımı “Top Gun” filminde, karakterler yaklaşan bir görevde “bir hıza ihtiyaçları olduğunu” açıklamışlardır. Hava savaşının yaşam ve ölüm mücadelesinde, hız pilotlara rekabet avantajı sağlamak ve daha fazla hız daha iyi olarak algılanmaktadır. Bu noktada modern savaş pilotları gerekli ayarlamaları yaparak saniyeler içinde bir fırsat penceresi aracılığıyla rakiplerine etkili bir yanıt verebilmelidir. Modern iş dünyası gerçek bir yaşam ve ölüm mücadelesi olmayabilir lakin tehditler ortaya çıkar ve iş fırsatı pencereleri çok hızlı açılır ve kapanır. Dünyanın dört bir yanındaki iş dünyası liderleri, savaş pilotları gibi tehditlerin ve fırsatların hızla ortaya çıktığı sürekli değişen ortamlarla karşı karşıya kalmakta, başarı için kritik düzenlemelere ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat jet avcı uçaklarının aksine, organizasyonlar özel olarak hız için inşa edilmemeleri nedeniyle tipik olarak değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamak için gerekli ayarlamaları yapamazlar. Aksine tipik organizasyonel tasarımlarda katı liderlik hiyerarşileri, organizasyon yapıları, mevcut ihtiyaçlara uymayan bilgi sistemleri ve yeni fikirlere ya da süreçlere direnen ataletli kurum kültürleri ile yüklenen anti-değişim uygulamaları bulunmaktadır (Scott, 1981:487; Scott ve Davis, 2003). Sonuç olarak, birçok kuruluşta anlamlı bir değişikliğin tanımlanması ve uygulanması gerekmektedir. Bununla beraber dünya genelinde mevcut olan bilgi ve veri miktarı her 13 ayda bir iki katına çıkmakta ve uzak olmayan bir gelecekte bu durumun her 12 saate iki katına çıkacağı öngörülmektedir (Schilling 2013). Araştırmacılar ve uygulayıcılar, teknoloji, küreselleşme ve karmaşıklığın patlamasıyla güçlenen değişim oranının onlarca yıldır arttığını da gözlemlemişlerdir (Salmador ve Bueno, 2007:367; Sena, 2013:61).

Grantham, Ware ve Williamson (2007), 21. yüzyılın değişken ekonomik ortamında refahın, bir firmanın piyasa koşullarını sürekli olarak değerlendirme, kurumsal stratejileri yeniden inceleme, revize etme ve kaynakları hızla yeniden tahsis etme yeteneğine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Sürekli çevresel değişim, kuruluşun tüm düzeylerindeki kilit oyuncularını dahil etmek için tasarlanmış dinamik bir karar verme sürecini tanımlayan işbirlikçi bir stratejik yönetim gerektirir.

Yirmi birinci yüzyıl ile beraber imalat ve hizmet sektörlerindeki organizasyonlar kendileriyle ilgili dramatik değişiklikler geçirmiştir. (Zain, Rose, Abdullah ve Masrom, 2005:829). Çeviklik, piyasa türbülanslarına karşı çıkmada örgütlerin en önemli özelliklerinden biri olarak bilinir. Etkili bir yetenek olarak organizasyon çevikliği, kuruluşun değişen koşullar gerektirdiğinde zamanında, verimli, hızlı ve sürekli değişiklik yapmasını sağlar. İhtiyaç duyulan bir dinamik yetenek olarak da bilinen çeviklik, fırsatları ve tehditleri algılama, şekillendirme ve ele geçirme, sorunları çözme hususunda önem arz etmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105; Winby ve Worley, 2014:225). Çeviklik, hem iç hem de dış ortamlardaki kapsamlı değişikliklere karşı öncül olmanın sonucudur (Grant, 1996:375). Günümüzün modern ortamında, her çevik organizasyon aynı anda farklı kısa ömürlü ürünler üretme, günlük ürünlerini yeniden tasarlama, üretimi değiştirme gücüne sahip olmalıdır. Bu kuruluşlar, mevcut stratejiyi yürütmek için gerekli bilgi ve becerileri, organizasyon sistemlerini, mimariyi ve gerekli deneyimi geliştirmenin yanı sıra potansiyel yeni yetenekleri tasarlama ve destekleme yeteneğini de geliştirir (Winby ve Worley, 2014:225).

Çevresel değişiklikler çeviklik ihtiyacının ana nedenleri arasındadır. Değişim, modern rekabetçi çağda örgütsel süreçlerin doğasında var olan bir özelliktir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007:445; Yauch ve Wright, 2007:105). Şu anda, çoğu kuruluş dinamik bir ortamda çalışmak için büyük bir baskı altındadır ve sürekli değişen olaylar, organizasyonlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, firmaların rekabet ortamında bir adım öne geçmek ve bunu başarmak için çevik olmalarını sağlayacak yeni bilgileri edinmeleri ve bu bilgileri yönetim süreçlerine entegre edebilmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, çevik organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin bilimsel açıklaması üzerinde etkili olarak yöneticilerin ve uzmanların karar verme süreçlerinin sonuçlarının iyileştirilmesinde yardımcı olmayı hedeflemektedir.

Bu çalışma, kurumsal çevikliği kavramsal olarak incelenmeyi amaçlanmaktadır. Akademik literatür incelendiğinde Türkiye’de kurumsal çevikliği kurumsal yönetim kapsamında ele alan çalışma olmaması bu çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Türkiye’deki kurumsal çeviklik literatürüne katkı sağlaması beklenen bu çalışma, kurumsal çeviklik ve kurumsal yönetim kavramları üzerine yayınlanmış çalışmaları inceleyerek güncel düşünceleri özetlemeyi ve çalışmalardan elde edilen bilgileri değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal çevikliğin tanımı, kavramsal çerçevesi, önemi ve çevikliği sağlamanın yolları ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Kurumsal çeviklik konusunun kurumsal yönetim akademisyenleri için değerli bir konu olarak firma performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu gösteren anekdot kanıtları sunulmuştur. İkinci bölümde çeviklik ve kurumsal yönetim kavramları beraber ele alınarak arasındaki ilişki tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde kurumsal çeviklik modeli olan performans üçgeni modeli ele alınmaktadır. Çalışma ile gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda kurumsal çevikliğin organizasyonların başarısı için etkili olduğu tespit edilmiş olup, değişen ve gelişen dünyanın getirdiği yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kurumsal çeviklik unsurlarını anlayarak etkilerini artırmanın zorunlu hale geldiği tespit edilmiştir.

1. Kurumsal Çeviklik

Çevik terimi; aktif, hızlı ve kolay hareket edebilme, hızlı ve akıllı bir yöntemle düşünme yeteneği anlamına gelmektedir (Hornby, 2000). Çevik organizasyonlar esnektir ve değişen pazar koşullarına karşı yüksek kabul oranına sahiptir (Hormozi, 2001:132; Yusuf, Gunasekaran, Adeleye ve Sivayoganathan, 2004:379). Çeviklik pazarın ihtiyaçlarına ve gereksinimlerine hızlı ve etkili bir şekilde cevap verilmesini gerektirmektedir (Brown ve Bessant, 2003:707). Çevik organizasyonlar, ortamdaki değişikliklere, fırsatlara ve tehditlere yanıt vermek veya bunlara uyum sağlamak için tedarik zincirindeki taktikleri ve operasyonları hızlı bir şekilde ayarlama yeteneğine sahiptir (Gligor ve Holcomb, 2013:94). Flidner ve Vokurka (1997) çevikliği, müşteriler için daha fazla kar sağlayan nispeten kısa bekleme süresinde çeşitli miktarlarda düşük maliyetli nitelikli ürünlerin başarılı bir pazarlama kabiliyeti olarak tanımlamıştır. Prince ve Kay (2003), çevikliğin piyasadaki ani ve beklenmedik değişikliklere bir cevap olduğunu ve müşterilerin fiyat, karakteristik, kalite, miktar ve zamanında teslimat gibi bileşenlere göre değişen ihtiyaçlarını karşıladıklarını belirtmiştir. Gould (1997), çevikliğin eski yöntemleri bir kenara bırakmak anlamına geldiğini ileri sürmüştür. Dove (1999), çevikliği belirsiz ve öngörülemeyen bir iş ortamında hayatta kalabilmek ve gelişmek için kurumsal bir yetenek olarak tanımlamıştır. Çevikliğin yönetimin yetkinliğinin ve bilginin kurumun öngörülemeyen ve belirsiz iş ortamında genişleyebileceği ve gelişebileceği şekilde etkili kullanımını temsil ettiğine inanılmaktadır. Bu noktada çevikliğin, organizasyonun iş ortamında hayatta kalmasına ve ilerlemesine yol açan bir dizi yetenek ve değer olduğu söylenebilir (Khoshsima, 2003).

Haneberg (2011) çevikliği, kuruluşların sürekli değişime uyum sağlayarak cevap verdikleri verimlilik olarak tanımlamıştır. Sürekli değişime uyum sürecinde çevre, değişimin gerçekleştiğini hissetmeden tüm organizasyonu yavaşça değiştirir. Kurumsal çeviklik, sürekli değişime cevap veren sayısız küçük uyarılama yapma yeteneğidir. Günümüzün iş ortamında şirketler, kurumlarının farklı bir ortamda hayatta kalmasına ve gelişmesine olanak tanıyan liderliği, sistemleri ve kültürü değiştiren küçük artışlarla yanıt vermek için çevik ve uyarlanabilir olmalıdır.

Hamidianpour, Esmailpour ve Firoozi (2016), çeviklik terimi konusundaki görüşlerini, faaliyetlerini daha hızlı ve daha derin bir şekilde yerine getirme yeteneğini artıran bir kurumun hızlı ve dinamik

eylemleri olarak ifade etmiştir. Bu nedenle, mevcut iş ortamıyla başa çıkmak için, her kuruluş farklı yöntemlerle aynı anda üretim yapabilmeli ve değişiklikleri kabul etmek için etkili bir tepki gösterebilmelidir, böylece çevik bir kuruluş olarak adlandırılabilir (Pan ve Nagi, 2010:668). Firmaların uzun vadeli performansı ve hayatta kalmaları, iş ortamlarındaki değişikliklere, yani “çevikliklerine” uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Belirli bir firma için çevikliğin değeri büyük olasılıkla ortamın değişme hızına bağlı olacaktır. Örneğin; Amazon, Google, Facebook ve Apple gibi hızla değişen teknolojilerle karşılaşan şirketler için çeviklik değerinin, daha kararlı ortamlarda çalışan firmalara göre daha yüksek olması muhtemeldir. Aynı şekilde, iş çevresi değiştikçe çevikliğin değerinin zamanla değişmesi de muhtemeldir. Son yıllarda teknoloji, tüketici tercihleri ve tüketiciler ile işletmelerin alışveriş yapma biçimlerindeki çarpıcı değişiklikler özellikle perakende, yayıncılık, ambalajlı tüketim ürünleri ve finansal hizmetler de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerdeki firmalar için kurumsal çevikliğin değerini arttırmıştır.

Çevikliği, bir kurumun kaynaklarını iç ve dış koşulların gerektirdiği şekilde değer yaratma, değer koruma ve etkili bir şekilde yeniden dağıtma ve yönlendirme kapasitesi olarak ifade edebiliriz. Derin bir belirsizlik olduğunda, çevikliğin iyi yöneticilerin elinde değerli bir organizasyonel özellik olması muhtemeldir. Çevikliği göz önünde bulundurmamak yöneticilerin daha kaliteli kararlar almasına ve yönetimin karşılaştığı sorunları daha iyi anlamalarına yardımcı olacaktır.

Çeviklik, işletmenin çevresindeki ani değişen ve gelişen ortamlarda, daha önce tahmin edilemeyen, fakat karşılaşıldığında hızlı yanıt verebilme becerisi şeklinde tanımlanmaktadır. (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Nejatian ve Zarei (2013), çevikliğin pazarların sürekli değişimlerine ayak uydurmak için rekabet avantajlarını artırma adına bir kuruluşun benzersiz bir yolu olduğunu vurgulamıştır. Weber ve Tarba ise çevikliği “yeni gelişmeler karşısında esnek kalma yeteneği” olarak tanımlamaktadır (Weber ve Tarba, 2014:5).

Girişimci bir yönetim, risk ve belirsizliklere karşı başarılı olsa da, pazardaki değişiklikleri etkili bir şekilde teşhis etse de faaliyetleri iyi bir stratejiyle uyumlu olmadığı takdirde başarıya ulaşması zorlaşır. Güçlü çevik yetenekler ise bir şirketin yeni fırsatları değerlendirmesine izin verir. Ancak çevikliğin de fırsat maliyetleri vardır ve sadece değerli amaçlar için inşa edilmelidir. Özet olarak çeviklik, bir şirketin rekabet avantajı sağlayacak şekilde piyasalardaki oynaklığı öngörme, algılama ve bunlara tepki verme yeteneğidir.

1.1. Kurumsal Çevikliğin Önemi

Yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyet gösteren kurumlar, varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmek ve verimliliklerini artırabilmek için zaman içinde yeni yönetim tekniklerini uygulamaktadırlar. Bu noktada kurumsal çeviklik kavramı en çok tercih edilen yöntemlerin başında gelmektedir. İş dünyasında zaman içerisinde kurumsal çeviklik kavramının önemi daha iyi anlaşılmış olup, özellikle rekabet seviyesinin yüksek olduğu ortamda rakiplere karşı müşterilerine kaliteli ve hızlı hizmet sunmak suretiyle avantaj sağlamak ve müşterilerin taleplerine çok daha çabuk bir şekilde cevap verebilmek için organizasyon içerisinde bu anlayışın oluşturulmuş olması kritik derecede öneme sahiptir.

Günümüzde yönetimler, yoğun rekabet ortamı içerisinde çalışanların becerilerini ve yetkinliklerini artırmak suretiyle hem iç hem de dış müşterilerin taleplerine çok daha hızlı ve kaliteli yanıt verebilmeyi arzulamaktadırlar. Bunun içinde çeviklik çalışmalarına yönetim politikaları arasında ağırlık vermeye başlamışlardır. Bunların sonucunda hızlı ve kaliteli hizmet anlayışının sağlanmasının kolaylaştığı görülmektedir.

Çok sayıda anekdot kanıtı, firmaların başarısının ve hayatta kalmasının belirleyicisi olarak kurumsal çevikliğin önemini göstermektedir. Özellikle perakende sektörü teknolojik değişimlerden ve çevrimiçi alışverişten diğer sektörlerden daha fazla etkilenecek çevikliğin önemine ilişkin çeşitli örnekler barındırmaktadır. Örneğin, geçtiğimiz birkaç yıl içinde, geleneksel bir mağaza zinciri olan Macy Inc. zayıf işletme performansı sebebiyle, yüzlerce mağazasını kapatmak durumunda kalmış ve hisse senedi fiyatında büyük düşüşler yaşanmıştır. Wall Street Journal’a göre; Macy'nin CEO'su yönetimin düzene konulmasını tartışırken “masada çok sayıda karar vericimiz vardı ve olması gerektiği kadar hızlı değildik.” demiştir. Macy's'e ek olarak, diğer geleneksel perakendecilerin de

çevresel değişikliklere uyum sağlamak için performansının yavaş olduğu iddia edilmektedir (Kapner, 2017).

Aşağıda yer alan farklı örneklerde de gösterildiği gibi kurumsal çeviklik anlamında yeterli düzeye sahip olmayan birçok şirket pazarlarında zorluklar ile karşı karşıya kalabilmektedir;

- Wall Street Journal haberine göre; Hennes & Mauritz (H&M), “kötü sonuçların altını çizmiş ve online satışa geçişte rakiplere göre geride kalmıştır.” (Chopping ve Chaudhurst, 2017)
- Sears Holding Co.’nun bir yöneticisi “mağazalara yetersiz yatırım yapma stratejisinin, gelişen tüketici ve pazarın ihtiyaçlarına cevap veremediğini belirtmiştir.” (Peterson, 2017)
- Marketler biriminin olası bir satışını duyururken, Kroger Co. CEO’su “dijital ortamda daha hızlı hareket etmemiz gerekiyor” demiştir (Haddon, 2017).
- Gap Inc.’in eski başkanı ve CEO’su Mickey Drexler, “değişim hızını bugün olduğu gibi hiç görmediğini, 10 yıl geriye gidebilse, bazı şeyleri daha önce yapmış olabileceğini paylaşmıştır.” (Safdar, 2017)
- Aeropostale, Inc.’in iflas başvurusu üzerine raporlama yapan The Post ve Courier, “büyük durgunluktan bu yana, birçok zincir markanın, çevrimiçi rakiplerdeki ve hızlı moda perakendecilerindeki beğeni rekabeti nedeniyle acı çektiğini, aynı zamanda alışveriş davranışında sismik değişikliklerle mücadele ettiğini ve Aeropostale’nin bu değişen zamanlara uyum sağlamakta yavaş kaldığını ifade etmiştir.” (D’Innocenzia, 2016)

Kurumsal çevikliğin temel unsuru, organizasyon boyunca farklı uzmanlık, kültürel köken, yaş, cinsiyet ve yetenek alanlarından farklı katılımcı koleksiyonuyla zamanında anlamlı diyalogu teşvik eden süreçler geliştirmektir. Bu süreçler ile beraber kararlar hızlı bir şekilde alınabilir ve daha da hızlı bir şekilde uygulanabilir. Firmalar için belirsizlik ve yüksek risk koşulları altında karar verme, zor ve yüksek riskli kararlara anlamlı ve samimi bağlılık sağlamak için büyük bir engeldir. İş akışlarını ve süreçlerini yeniden birleştirmek için ise dahili olarak kaynak akışkanlığı gereklidir.

Bilgiye bu kadar hızlı ve kolay ulaşılabilen bir ortamda müşterilerin talepleri sürekli gelişmekte ve değişmektedir. İşletmeler ise bu artan müşteri talepleri doğrultusunda ve artan rekabet ile beraber değişmekte olan çevreye ve teknolojiye uyum sağlamakta zorluk çekebilmektedir. Bu zorlu süreç içerisinde organizasyonların başarıya ulaşması açısından kurumsal çeviklik kavramı önem arz etmektedir.

1.2.Kurumsal Çevikliği Sağlamanın Yolları

Örgütlerin hızlı bir değişim yaşanan, belirsizliğin hızla arttığı piyasa ortamında reaktif yaklaşımdan ziyade proaktif bir yaklaşımı benimsemesi gerekmektedir. Örgütlerin oluşmakta olan değişimleri algılamaları, anlamaları ve tahmin edebilmeleri gerekmektedir. Örgütlerin değişime geç kalmadan yanıt verebilmeleri ve değişimi kendi avanajlarına dönüştürmeleri, çevik bir örgüt olabilmenin bazı hususlarını sağladıkları anlamı taşımaktadır. İş dünyasında meydana gelen değişikliklere çevik bir şekilde cevap verebilme adına örgütlerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bir şirketin daha çevik olabilmesi adına başvuracağı ve uygulayacağı ilgili özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Clark, 2014);

- Küçük bahisler konulması: Çevik şirketler onları başarılı kılan şeyleri terk etmemektedir, ancak iş çevrelerinde olup biten değişiklikleri objektif olarak anlamaya ve bu değişikliklerden yararlanmak için adımlar atmaya odaklanırlar. Yeni stratejiler genellikle riski beraberinde getirir, bu yüzden test etme ve deneme yolları geliştirilmelidir. Değiştirmekten korkulduğunda, öğrenebilecek küçük bahisler koyulabilir. Bu şekilde, pazar değişikliğine uyum hızı en üst düzeye çıkarken risk en aza indirilebilir.
- Sektörün dışından bilgi edinilmesi: Sektörün dışındaki şirketlerden öğrenmek genellikle daha iyidir, çünkü sektördeki diğer kişilerle karşılaştığında, potansiyel olarak kalıcı bir rekabet avantajı sağlayabilecek yeni bir şey icat etmek yerine rakipleri kopyalamak cazip gelecektir.
- En akıllı müşteriler ile konuşulması: Çoğu yönetici, müşterilerinden öğrenmenin iyi bir fikir olduğunu anlar. Ancak sadece herhangi bir müşteri ile değil, en talepkar ve geleceğe yönelik

müşteriler ile pazardaki değişikliklerin son noktasında olanlarla konuşulduğundan emin olunmalıdır. Onların bakış açısı geleceği anlamak için anahtar olabilir.

- Stratejik yatırım veya elden çıkarma: Şirketlerin sınırlı zamanı ve kaynakları vardır. Bu nedenle ilk ve en kritik liderlik kararı nereye odaklanması gerektiğidir.
- Bir trend belirleyici olunması: Gelecekte başarılı olmak isteyenler, ne olacağını anlarlar. Bu nedenle teknoloji, müşteri davranışları ve ihtiyaçları, rekabet ortamı, tedarikçiler ve iş ortakları dahil olmak üzere çeşitli kilit alanlardaki değişiklikleri yakından izlemek kritik derecede önemlidir (Clark, 2014).

2. Çeviklik ve Kurumsal Yönetim

Günümüzde işletmeler sürekli değişmekte olan ekonomik koşullar altında, giderek artan rekabet ve belirsizlik ortamının yarattığı çok çeşitli sorunlar arasında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin büyümesi ortaya yeni sorunlar çıkarmış, bu durum yöneticilerin faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini güçleştirmiş ve işletmelerin rekabet gücünü zayıflatmıştır. Bütün bunların neticesi olarak yönetimde çeviklik olgusunun önemi ve kurumsal yönetime olan ihtiyaç artmıştır.

Kurumsal yönetim, modern işletmelerin ortaya çıkarmış olduğu sahiplik ve kontrolün ayrışması gerçeği ve bu ayrışmanın yarattığı yöneticiler, yatırımcılar ve kreditorler arasındaki çıkar farklılaşması ve bilgi asimetrisi neticesinde oluşan ortak hareket problemini ve bu problemin yaratmış olduğu maliyetleri azaltmayı hedeflemektedir. Kurumsal yönetim, karar haklarının kuruluşlar içindeki çeşitli paydaşlar arasında nasıl tahsis edildiğini tanımlar. Kurumsal Yönetimin temel ilkeleri ise genel olarak; “adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk” olarak belirtilmektedir.

Yönetim yapısının çeviklik üzerinde güçlü etkileri vardır. Örneğin dikey seviyeye sahip kural-bağlı hiyerarşik yapılarda uzmanlaşma aşağıya doğru iner ve böylece en alttaki bireyler için beceri gereksinimlerini en aza indirir. Uzun nesline rağmen, hiyerarşi çevikliğin düşmanı olabilmektedir. Hiyerarşik yapı, yüksek hacimde ve ölçekte tanımlanmış bir görevi yerine getirmede oldukça etkili olsa da, eşzamanlı kural katılığı nedeniyle ciddi sonuçları vardır. Derin hiyerarşiyle ilgili bir probleme örnek olarak; alttan gelen bilgilerin kolayca üste akması ve hiç ulaşmaması durumu veya çarpıtılmış olarak gelmesi söylenebilir.

Çok boyutlu organizasyon yapıları, duyarlılığa ve ele geçirmeye yardımcı olabilir. Önemli düzeyde ademi merkeziyete izin verirler. Ademi merkeziyetçi olmanın bir yolu, yetkiler yoluyla. Bu yaklaşımla yönetim, bölüm yeteneklerini ve kaynakların varlığını veya yokluğunu dikkate alarak belirli bölümlere yeni ürün geliştirmeyi atar ve görevlendirir. Yönetim, bu tür yetkilerin merkezden atanmasını kontrol ederek, şirketin kaynaklarını değişen pazar ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenleyebilir ve böylece çevikliği artırabilir.

Merkezi ve merkezi olmayan karar vermeyle ilişkili dengesizlikleri analiz etmek için Jensen ve Meckling (1992) iki tür bilgiyi birbirinden ayırmaktadır. İlki aktarılması maliyetli “spesifik bilgi” ve diğeri sıfır veya düşük maliyet seviyesinde aktarılabilen “genel bilgi”. Jensen ve Meckling (1992), bilginin aktarılmasının bilgiyi iletmekten daha fazlasını içerdiğini ve “fizik kitabının basit bir şekilde satın alınmasının bilgiyi alıcıya aktarmak için yeterli olmadığını belirtmektedir.” Bilginin başarıyla aktarılabilmesi için, alıcının bilginin doğasına bağlı olarak uzun zaman alabileceği bilgiyi işlemesi ve anlaması gerekir. Hızla değişen ortamlarda çevikliğin önemi göz önüne alındığında, belirli bilgilerin aktarılmasıyla ilişkili uzun kararlar almak oldukça maliyetli olabilir.

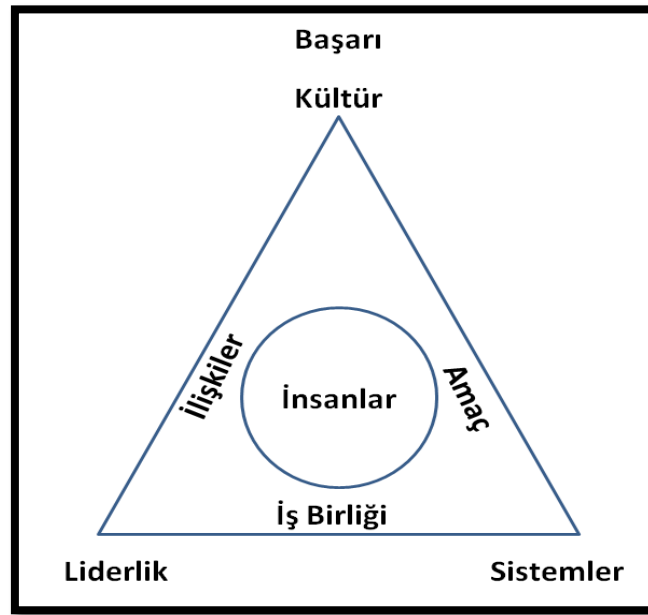
Hızlı çevresel değişim dönemlerinde, pazarlardaki değişiklikler, teknoloji, tüketici davranışı ile ilgili belirli bilgileri aktarmanın maliyeti muhtemelen önemli ölçüde artacaktır. Bu dönemlerde çevik karar vermenin özellikle değerli olduğu sürece, merkezi olmayan (yani daha hızlı) karar vermenin, merkezi (yani daha yavaş) karar verme konusunda ödüllendirilmesi beklenebilir. Kısacası Jensen ve Meckling (1992) tarafından sağlanan çerçeve, merkezileştirmenin çevikliği engellerken merkezi olmayan çevrenin bunu kolaylaştırması nedeniyle, hızlı çevresel değişim dönemlerinde merkezi olmayan karar vericilere sahip firmaların daha iyi bir performans göstereceği yönündedir.

İş dünyası günümüzde tarihte hiçbir zaman görülmediği ölçüde yoğun ve hızlı bir değişim geçirmektedir. Kurumsal çeviklik metodolijisi ise değişime ayak uydurmayı başarabilen şirketlerin iş ve ürün geliştirme süreçlerinde tercih ettiği yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal çeviklik anlayışı, teknolojiye devrimsel gelişmelerin yaşandığı, iş çevresinin hızla değiştiği ve küresel rekabetin arttığı yeni dönemde kurumsal yönetim açısından verimli çalışmayı esas alarak sürdürülebilir katma değer sağlamayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Hızla değişen teknoloji ile ihtiyaçların ve önceliklerin de aynı hızla değiştiği günümüz dünyasında özelde hak sahiplerinin genelde toplumun menfaati doğrultusunda uzun dönemde ekonomik kazanç hedefleyen kurumsal yönetimin, değişen koşullara hızla adapte olabilmeye esnekliğini temel alan çeviklik yaklaşımı çerçevesinden ele alınması şirketlere kendilerine özgü kurumsal yönetim yapısını tesis etmeleri adına yardımcı olabilir.

3. Performans Üçgeni Kurumsal Çeviklik Modeli

Kurumsal çeviklik ile ilgili farklı modeller bulunmakla beraber Performans Üçgeni modeli, kurumsal çevikliği artırmak için farklı modelleri birleştirmiş ve genişletmiş bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans Üçgeni modeli üç ana unsurdan oluşmaktadır: Sistemler, liderlik ve kültür. Performans Üçgeni'nin kalbinde, benzersiz becerilere, uzmanlığa ve deneyime katkıda bulunarak sistemi güçlendiren insanlar bulunur. Performans Üçgeni, başarı ölçütleri olarak daha yüksek çeviklik ve hız gereksinimlerini çerçevelemektedir (Nold ve Michel, 2016: 342-349).

Şekil 1: Performans Üçgeni Modeli



Performans Üçgeni konsepti, dünyanın dört bir yanındaki farklı endüstrilerdeki 100'den fazla organizasyonel vaka çalışmasından ve bu kuruluşların 50'sinden anket verilerinin istatistiksel analizinden toplanan gözlemlerden 10 yıllık çaba birikimini, analizini ve sentezini temsil eder. Bu çoklu kaynaklardan elde edilen nitel ve nicel bilgilerin analizi ile Performans Üçgeni unsurlarına dönüşen kuruluşların belirli yönleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmıştır (Nold ve Michel, 2016: 349). Nitel analiz çerçevesinde; 100'den fazla firmayı temsil eden üst düzey iş liderlerini kapsayan 10 yıllık vaka çalışmalarını analiz ettikten sonra, tartışmalarda ve belirtilen endişelerde tekrarlanan temalar ve kayda değer kaygılar belirgin olmaya başlamıştır. Nicel analiz çerçevesinde ise 2006-2011 yılları arasında 50 farklı kuruluşun anketlere verdikleri yanıtlar derlenmiştir. Sonuç olarak dinamik ve akıcı bir iş ortamında başarı için üç temel öge grubu olarak liderlik, sistemler ve kültür tanımlanmıştır.

- **Liderlik:** Performans Üçgeni'nin önemli bir bileşenidir. Çevik organizasyonlardaki etkili liderler, kişisel düzeyde insanlarla etkileşim kurar, anlamlı işbirliğini kolaylaştırmak ve güvene dayalı destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak için başkalarıyla ilişki kurar (LaRue,

Childs ve Larson 2006). Çevik bir organizasyondaki etkili liderlerin, lider ve organizasyona özgü doğal ve benzersiz iletişim ve etkileşim becerileri geliştirmeleri esastır.

- **Sistemler:** Performans Üçgeni'nde sistemler, titiz ve disiplinli liderlik için zemin hazırlayan kurallar, rutinler ve araçlarla kurumsal çerçeveyi temsil eder.
- **Organizasyonun Kültürü:** Ortak bağlam yaratır, bilgi alışverişini mümkün kılar veya engeller ve işbirliğinin sınırlarını belirler. Canlı bir kültür, ortak bir gündem, dil, düşünce modelleri, ilişkiler ve amaç içerir (von Krogh, Ichijo ve Nonaka 2000). Organizasyon kültürü yerçekimi gibi görünmez bir güç haline gelir.

İlgili modelin genel araştırma sorusu “Liderlik, sistemler, kültür ve başarı arasında ilişki var mı?” olarak tasarlanmıştır. Anketin her teması (liderlik, sistemler, kültür) vaka çalışmalarında ilgili temaların bileşenleri olarak tanımlanan faktörlere ayrılmıştır. Katılımcılar tarafından değerlendirilen kuruluştaki belirli faktörlerin etki derecesini ölçmek için tasarlanmış vaka çalışmalarında gözlemlere dayalı olarak her bir faktör için sorular geliştirilmiştir.

Karar verme süreci, organizasyonda bir çevikliğin ayırt edici yeteneğidir (Hamel 2012). Çevik karar verme için temel yetenekler, iç veya dış ortamdaki değişikliklerin erken uyarı işaretlerini algılamayı, ilgili bilgileri tanımlama, damıtma ve bir etki yaratmak için hızlı tepki vermeyi içerir. Kararlar insanlar tarafından verilir, bu nedenle insanlar Performans Üçgeni'nin merkezindedir. Kuruluştaki insanlar sorumludur ve firmanın başarılı olmasına katkıda bulunmak istemektedir. Çevik organizasyonlar, geleneksel katı, esnek olmayan ve yavaş reaksiyon gösteren teknikler, komuta ve kontrol yerine kendi kaderini tayin etme, özdenetim, öz inisiyatif ve sorumluluğu kolaylaştırır (Hamel 2012).

Başarı, yönetimin nihai amacını temsil eden Performans Üçgeni'nin tepesinde yer alır. Başarılı firmaların performansı sonuçları görünür kılarak beklentileri karşılar veya aşarlar. Performans Üçgeni modelinde beş özellik başarıyı belirler; fırsatları algılama ve bunlara tepki verme yeteneği olarak çeviklik, değer yaratmanın ön şartı olarak örgütün stratejiye uyumu, örgütsel çekirdek sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olarak yeterlilikler, ekibin işleri yapma motivasyonu ve örgütün sınırlarını nasıl tanımladığı ve kullandığına ilişkin bilgeliği. Bu öz nitelikler, bir kuruluşun başarısını artıran ve değer yaratan maddi olmayan öğelerini tanımlamaktadır.

Performans Üçgeni “The Performance Triangle” çalışması sonucunda; kültürün, liderliğin, sistemlerin ve başarının merkezi temaları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı ortaya konulmuştur. İstatistiksel analiz sonuçları, bu ilişkiler arasındaki korelasyonların hipotezlere ve genel araştırma sorusuna olumlu destek sağlayarak önemli olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, liderler ve çalışanlar arasında yön, performans, inançlar ve sınırlar üzerindeki verimli görüşmelerin kuruluş genelinde ortak bir niyet yaratmaya yardımcı olduğunu göstermiştir. Tartışmalar liderler ve çalışanlar arasında performans beklentileri konusunda ortak bir gündem oluştururken bireysel katkı ve diyalogun motivasyonu etkilediğini ve hesap verebilirliği güçlendirdiğini göstermiştir.

4. Sonuç

Kurumsal yönetim literatüründeki önemli derecedeki büyüme, farklı yönetim mekanizmalarının nedenleri ve sonuçları hakkındaki bilgilerimizi yönetişimin vekalet maliyetlerini azaltmaya yönelik olduğu perspektifinden ileriye taşımıştır. Yapılan ilerlemelere rağmen, bu makale ölçülmesi kolay değişkenlere odaklanmanın ve vekalet maliyetlerini azaltmanın bir yolu olarak yönetişimin vurgulanmasının bize çok dar bir yönetim perspektifi sağladığını savunmaktadır. Ölçme zorluğu olan değişkenler, birçok şirket için uzun dönemli performans ve hayatta kalma için yüksek bir belirleyici unsur olan kurumsal çeviklik örneğinde olduğu gibi, yönetişimin diğer değişkenler üzerindeki etkisini gizlemiştir. Çeviklik uygulamalarına odaklanan çalışmalar ise kurumsal yönetim, performans ve hayatta kalma arasındaki ilişki hakkındaki anlayışımızı zenginleştirmektedir.

Teknoloji, küreselleşme ve karmaşıklığın 21. yüzyıl iş ortamında çoğu kuruluş için başarı dinamiklerini tanımladığı görülmektedir. İstikrarlı endüstrilerde, geleneksel bürokratik komuta ve kontrol organizasyon yapıları ve yönetim felsefesi başarılı olabilir ancak günümüz dünyasında istikrarlı koşullar nadirdir. Hangi tehditlerin veya fırsatların ortaya çıkacağını bilmek mümkün

olmadığından, firmaların en büyük varlıkları olan insanlara ve insanların zihinlerindeki ve deneyimlerindeki bilgilere erişmek için yeni felsefeleri benimsemeleri zorunlu hale gelmiştir. Etkili ve zamanında kararları dayandıracak yeni bilgiler oluşturmak için ilgili katılımcıların geniş bilgi rezervuarından yararlanmak uzun vadeli başarının anahtarıdır. Bu noktada karar verme açısından çeviklik, oynaklık ve belirsizlikle başa çıkmak için gerekli bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuruluşların iç veya dış ortamdaki değişiklikleri hızlı bir şekilde algılama, değerlendirme ve bunlara uyum sağlama yeteneği, günümüzde ekonomik bir gerçeklik olan çevikliği tanımlar. Her biri ölümcül olabilecek sayısız kararlar vermesi gereken jet savaş pilotu gibi, başarılı şirket yöneticileri de tehditleri ve fırsatları değerlendirmeli, kararlar vermeli ve bu kararları yüksek hızda uygulamalıdır. Aksi takdirde kuruluş için ölümcül olabilecek sonuçlar ile karşılaşabilirler.

Kurumsal çeviklik, çevresel değişiklikler ve yönetim politikaları üzerinde etkili olmaktadır. Yaratıcılık için özel bir birim oluşturmak, yaratıcı etkinliklerin aşamalı olarak değerlendirilmesi için bir mekanizma oluşturmak, çalışanları motivasyonel konularda yenilikçi olmaya teşvik etmek, sürekli iyileştirme için sistematik yaklaşımlar oluşturmak, çalışanlar arasında çalışma süreçleri için yeni yönetim sistemleri kurmak, dinamik eğitim sistemlerini güncellemek, çalışanların teknoloji, yazılım ve ekipman bilgilerinin güncellenmesi, düşünce kuruluşu için özel bir yer tahsis edilmesi, yeni fikirler sağlamak ve bilgi yenilikleri oluşturmak kurumun çevikliğini etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilmektedir.

Kurumsal çevikliğin işletmelerde etkin bir şekilde var olması adına izlenen önemli modellerden biri olarak karşımıza çıkan “Performans Üçgeni Modeli” araştırma kapsamında paylaşılarak önemi üzerinde durulmuştur. 21. Yüzyılda çeviklik, etkin ve zamanında karar almayı kolaylaştırmak için organizasyon genelinde bilgi akışını en üst düzeye çıkaracak şekilde kültür, liderlik ve sistemlerin harmanlanmasına bağlıdır. Performans Üçgeni modelinin ilgili temaları, yöneticilerin geleneksel yöntemleri yeniden incelemesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca performans üçgeni modeli ile başarılı bir kurumsal çeviklik düzeyine ulaşmak için insan kitlesi kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın sonucu, organizasyonel performansın ve rekabet yeteneklerinin artırılması üzerinde etkisi olan çevikliğin etkinliğinin önemini vurgulamaktadır. Günümüzde çeviklik, iş geliştirmenin yeni yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kurumsal çeviklik sayesinde şirketler kendilerini yeniden tasarlamakta, böylece değişen iş koşullarına hızlı bir şekilde yanıt vermek istedikleri kaynakları zarif bir şekilde kendilerine çekebilmektedirler. Bu nedenle, geleceğin insan kaynakları organizasyonlarının yetenek yönetimi uygulamalarını güçlendirmek için organizasyonlarında çeviklik yaratmaları gerektiği ve bunu yapmakta sıkıntı yaşayanların ise organizasyonlarını tehlikeye sokacakları öngörülebilir.

Bu çalışmada, kurumsal çeviklik kavramının giderek artan önemine değinilmiş ve artan rekabet ortamı içerisinde rakiplere karşı avantaj elde edebilmek için müşteri taleplerine hızlı ve etkili yanıt verebilen, güven duygusu yüksek olan, sorumluluk alabilen çalışanlara sahip olabilmek için kurumsal çeviklik kavramının organizasyon içerisinde etkin bir yönetim tekniği olarak uygulanmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. İşletmeler için kurumsal çeviklik kavramı bir defa uygulanarak tamamlanacak bir yönetim tekniği değildir. Devamlı olarak işletmenin yaşam döngüsü içerisinde yer alması ve canlı tutulması gereken bir tekniktir. Böylelikle kısa vadeli iş sonuçlarından ziyade uzun vade de işletmenin avantajlı çıkması sağlanılabilecektir. Bu da çeviklik kavramını kararlı bir şekilde uygulayarak ulaşılabilecek bir süreçtir.

Çalışma kapsamında uygulamaya yönelik şu öneriler sunulabilir;

- Çalışanlarının performansının niteliği, kurumsal çeviklik uygulamalarının çıktılarının niteliğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.
- Kurumsal çevikliğin artırılması için insan sermayesi bilgi birikiminin artırılmasının önemli olduğu söylenebilir.
- Kurumsal çevikliğin işletme performansının yükseltilmesine olanak sağlayabileceği ifade edilebilir.

Çalışmada, kurumsal çeviklik kavramı genel bir çerçevede incelenmiş ve tartışılmıştır. Özetle, kavramın öneminin 2000’li yıllardan itibaren arttığı ve işletmeler tarafından daha fazla odaklanıldığı

söylenebilir. Bu noktada kurumsal çevikliği bir bütün olarak ele alan kurumların rekabet ortamında bir adım önde olacağı düşünülebilir. Sonuç olarak, değeri her geçen gün daha da anlaşılan kurumsal çeviklik kavramının önemini kurumların kavraması gerekmektedir.

Çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilen uygulama eksikliğine rağmen, araştırma literatürde önemli bir boşluğu doldurmakta ve bu konularla ilgilenenlere sonraki çalışmalar için rehberlik etmektedir. Kurumsal çeviklik kavramının bütünsel bir biçimde araştırılması girişimi ne ilk ne de son olacaktır. Ancak literatürde, kurumsal çevikliğin dinamik yapısını kapsamlı bir biçimde ele alabilecek çalışmalar açısından eksiklik devam etmektedir. Kurumsal çeviklik kavramının öneminin arttığı günümüzde kavramın ayrıntılı olarak ele alınması önem taşımaktadır. Kurumsal çeviklik kavramı üzerine yapılacak yeni çalışmalarda kavramın boyutlarının karşılıklı ilişkilerinin ampirik test ile incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir.

Sonuç olarak günümüz iş dünyasında var olan hizmet kalitesini daha da artırarak, müşterilerin taleplerine çok daha hızlı ve esnek yanıt vererek müşterilerin memnuniyeti sağlayabilmek için sorunları çözme konusunda sorumluluk ve inisiyatif alarak hareket edebilen, yenilikçi kararlar almaktan çekinmeyen çalışanlardan oluşan bir ekip meydana getirmek için kurumsal çeviklik anlayışının organizasyon içerisinde benimsenerek uygulanmasının doğru bir yaklaşım olacağı açıktır.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Murat SADİÇ (%100)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 185-206.
- Brown, S., & Bessant, J. (2003). “The Manufacturing Strategy-Capabilities Links in Mass Customization and Agile Manufacturing: An Exploratory Study”. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7): 707–730.
- Chopping, D., & Chaudhurst, S. (2017). “H&M Hit by Discounting, Slowness to Embrace Digital”. *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/articles/-h-m-hitby-discounting-slowness-to-embrace-digital-1506593207>.
- Clark, D. (2014). “How To Increase Your Corporate Agility”. *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/dorieclark/2014/11/24/how-to-increase-your-corporate-agility/>.
- D’Innocenzia. (2016). “4 Reasons Aeropostale Lost Its Cool”. *The Post and Courier*, https://www.postandcourier.com/business/reasons-aeropostale-lost-itscool/article_3eba2718-40b4-53ae-80e4-0e93a27oda31.html.
- Dove, R. (1999). “Knowledge Management, Responsibility, And the Agile Enterprise”. *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18–35.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). “Dynamic Capabilities: What Are they?” *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
- Fliedner, G., & Vokurka, R. (1997). “Agility: The Next Competitive Weapon”. *APICS: The Performance Advantage*, 7(1): 56 – 59.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2013). “Multidisciplinary Approach to Supply Chain Agility: Conceptualization and Scale Development”. *Journal of Business Logistics*, 34(2): 94–108.
- Gould, P. (1997). “What Is Agility?” *IEE Manufacturing Engineering*, 76(1): 28–31.
- Grant, R. M. (1996). “Prospering In Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”. *Organization Science*, 7(4): 375–387.
- Grantham, C., Ware, J., & Williams, C. (2007). “Corporate Agility: A Revolutionary New Model for Competing in a Flat World”. *AMACOM, New York*.
- Haddon, H. (2017). “Kroger Weighs Sale of Convenience Stores”. *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/articles/kroger-weighs-sale-of-convenience-stores-1507737959>.
- Hamel, G. (2012). “What Matters Now: How to In a World of Relentless Change, Ferocious Competition, And Unstoppable Innovation”. *Josey-Bass, San Francisco*.
- Haneberg, L. (2011). “Training For Agility”. *T+D*, 65(9): 50-55.
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). “Assessing The Impact of Electronic Human Resource Management on Creation of Organizational Agility: A Study in The Bushehr Banks, Iran”. *Asian Social Science*, 12(7): 105–118.
- Hormozi, A. M. (2001). “Agile Manufacturing: The Next Logical Step”. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2): 132–143.
- Hornby, A. S. (2000). *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English (6th ed.)*. UK: *Oxford University Press*.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1992). “Specific and General Knowledge, and Organizational Structure”. *Oxford: Blackwell*.

- Kapner, S. (2017). "Macy's Hires eBay Executive Amid Management Shakeup". *The Wall Street Journal*.
- Khoshshima, G. (2003). "A Model for Measuring Organizational Agility in Iran Television Manufacturing Industry: A Fuzzy Logic Framework". *Proceedings of International Engineering Management Conference, USA*.
- LaRue, B., Childs, P., & Larson, K. (2006). "Leading Organizations from The Inside Out: Unleashing the Collaborative Genius of Action-Learning Teams". *John Wiley & Sons, Hoboken*.
- Lehn, K. (2021). "Corporate Governance and Corporate Agility". *Journal of Corporate Finance*, 66 (1): 1-17.
- Nejatian, M., & Zarei, M.H. (2013). "Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?" *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4): 241–253.
- Nold, H., & Michel, L. (2016). "The Performance Triangle: A Model for Corporate Agility". *Leadership & Organization Development Journal*, 37(3): 341-356.
- Pan, F., & Nagi, R. (2010). "Robust Supply Chain Design Under Uncertain Demand in Agile Manufacturing". *Computers & Operations Research*, 37(4): 668–683.
- Peterson, H. (2017). "Sears' CEO Blames the Media for Company's Decline – But His Obsession with Wall Street Set It Up for Failure". *Business Insider*.
- Prince, J., & Kay, J. M. (2003). "Combining Lean and Agile Characteristics: Creation of Virtual Groups by Enhanced Production Flow Analysis". *International Journal of Production Economics*, 85: 305–318.
- Safdar, K. (2017). "J. Crew's Mickey Drexler Confesses: I Underestimated How Technology Would Upend Retail". *The Wall Street Journal*.
- Salmador, M., & Bueno, E. (2007). "Knowledge Creation in Strategy-Making: Implications for Theory and Practice". *European Journal of Innovation Management*, 10(3): 367-390.
- Schilling, D. (2013). "Knowledge Doubling Every 12 Months, Soon to Be Every 12 Hours". *Industry TAP News*.
- Sena, J. (2013). "The Impact of The Cloud on the Mobile Worker and the Organization". *International Journal of Technology, Knowledge & Society*, 9(1): 61-71.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). "A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5): 445–460.
- Scott, W. (1981). "Developments In Organization Theory, 1960-1980". *The American Behavioral Scientist*, 24(3): 407-418.
- Scott, W., & Davis, G. (2003). "Organizations And Organizing: Rational, Natural, And Open System Perspectives". *Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River*.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). "Enabling Knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation". *Oxford University Press, Oxford, UK*.
- Weber, Y., & Tarba, S.Y. (2014). "Strategic Agility: A State of Art". *California Management Review*, 56(5): 5–12.
- Winby, S., & Worley, C. G. (2014). "Management Processes for Agility, Speed, And Innovation". *Organizational Dynamics*, 43: 225–234.

- Yauch, C. A., & Wright, P. (2007). “Studying The Performance and Agility of Individuals Using Cooperative and Competitive Incentives”. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*, 17(2): 105–115.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). “Agile Supply Chain Capabilities: Determinants of Competitive Objectives”. *European Journal of Operational Research*, 159(2): 379–392.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). “The Relationship between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia”. *Information & Management*, 42: 829–839.