

İŞLETMELERDE ÇEVİKLİK

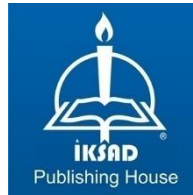


İKSAD
Publishing House

Dr. Murat SUCU

İŞLETMELERDE ÇEVİKLİK

Dr. Murat SUCU



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic
Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7897-87-7
Cover Design: İbrahim KAYA
August / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

ÖNSÖZ

Günümüz işletmeleri, çeşitli çevresel değişimler nedeni ile faaliyetlerini yürütme noktasında çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Özellikle küreselleşme, pazarların sınırlarının ortadan kalkması, müşteri taleplerindeki değişiklikler ve ürün yaşam sürelerinin kısılması gibi faktörler, işletmelerin yaşam sürelerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerin; çevrelerini takip eden, değişime ve müşteri taleplerine hızla cevap verebilen, pazara yeni ürün ve hizmetler sunabilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda tarihi gelişim süreci içinde, öncelikle seri üretim olarak başlayan ve ilerleyen zaman içerisinde örgütsel çeviklik olarak adlandırılan yeni bir davranış, düşünce ve yönetim şekli ortaya çıkmıştır. Örgütsel çeviklik, işletmelerin yüksek rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmelerini temel alan ve hangi unsurlar ile çevikliğe ulaşılabileceğini açıklayan bir yaklaşımdır.

Bu eserde örgütsel çeviklik ile ilgili temel kavramlar ve tanımlamalara yer verilmiştir. Bununla birlikte, çevik işletmelerin yapısını ortaya koyan kavramsal çalışmalar ortaya konmuştur. Örgütsel çeviklik boyutları ve örgütsel çevikliği etkileyen faktörler, yerli ve yabancı kaynaklarda detaylıca incelenerek kavramsal olarak ele alınmıştır.

Bu çalışma Doç Dr. F. Oben Ürü Sanı danışmanlığında hazırlanan Nisan 2018 tarihli “Yüksek Performanslı İş Sistemlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Yer Hizmetleri İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli doktora tezinden

üretilmiştir. Bu çalışmayı hayata geçirmemde ve akademik hayatımda emeği çok olan danışmanım, hocam, Sayın Doç Dr. F. Oben Ürü Sanı'ya tüm içtenliğimle teşekkür ederim.

Dr. Murat SUCU 11.08.2020

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
GİRİŞ	5
1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK TANIMI	7
1.1 Seri Üretim ve Yalın Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı .7	
1.2 Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı	11
1.3 Çevik Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı	17
1.4 Örgütsel Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	22
2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE SAHİP İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA KOYAN KAVRAMSAL ÇALIŞMALAR	28
3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI	38
3.1 İşletmenin Sahip Olduğu Çeviklik Değerleri	38
3.2 Bilişim Sistem ve Teknolojileri.....	42
3.3 İşgücü	52
3.4 Değişim Yönetimi	58
3.5 İşbirliği ve Dayanışma	70
3.6 Esnek Yapılar	76
4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	80
4.1 Girişimci Örgüt İklimi.....	80
4.1.1 Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı.....	81
4.1.2 Girişimci Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı.....	87
4.1.2.1 Girişimci Örgüt İklimi Boyutları	92
4.1.2.1.1 Yenileşimci Örgüt İklimi.....	92
4.1.2.1.2 Proaktif Örgüt İklimi	103

4.1.2.1.3 Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi	109
4.2 İşletme Stratejileri	115
4.3 İşletme Çevresi	125
4.4 İşletme Yapısı	132
4.5 İşletme Büyüklüğü	137
KAYNAKÇA	147

GİRİŞ

İşletmeler, çeşitli girdileri üretim süreçlerinden geçirerek insanlar için değer ifade eden çıktılar meydana getirmekte ve bu çıktılar ile finansal getiri elde ederek hayatta kalmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu çabalarını yürüttüğü çevrenin yapısı ve özellikleri; teknolojik, ekonomik, sosyo-politik vb. alanlarda yaşanan gelişmeler nedeni ile belirsiz, karmaşık, dinamik ve öngörülemez bir durumdadır. Bu çevresel şartlar altında işletmelerin başarısı, klasik yönetim ve üretim sistemlerinden uzaklaşarak, yeni iş çevresinin gerektirdiği yönetim ve üretim sistemlerinin kurulması ve uygulanması ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletme başarısının; yenileşim faaliyetleri ve gelişim düzeylerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, yeni şartlara uyum sağlamak adına tüm süreçlerini ve organizasyon yapılarını gözden geçirerek, gerektiğinde büyük çapta değişiklikler yapmalıdırlar (Atlı, 2013). Yenilik kavramı; işletmelerin ve ülkelerin rekabetinde, yaşamsal bir öneme sahiptir. Üst yönetim kademesinden en alt yönetim kademesine kadar yenilik odaklı çalışmaların yapılması, işletmenin rekabetçi yapısını daha da güçlendirecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır (Akdemir, 2016). ‘Lundwall yeniliği ise; üründe, süreçte, yönetsel ve örgütsel pazarda yapılan yenilik olarak sınıflandırmaktadır’ (Akdemir, 2015:17). Değişim ise; mevcut bir denge durumundan, dinamik bir denge durumuna geçiş olarak tanımlanabilir.’ (Akdemir, 2016:229). Schumpeter (1934); ‘yaratıcı yıkım’ kavramını ortaya koyan ve işletmelerin hızla kendilerini yenilemeleri gerektiğini savunan araştırmacılardan birisidir. Yazar

yaratıcı yıkımın, işletmelerin sahip olduğu kendilerine has kaynak, beceri ve yetenekler ile sağlanabileceğini ifade etmektedir. Yaratıcı yıkım ile süreçlerini ve yapılarını hızla değiştirebilmeyi başaran işletmelerin, çevrelerinde meydana gelen büyük değişimlere hızla uyum sağlayabileceği savunulmaktadır (Lado ve Wilson, 1994).

Ancak yapılarında değişim, dinamizm, esneklik ve uyum sağlama yeteneği barındırmayan işletmeler, şiddetli rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilme konusunda ciddi tehdit altında olacaklardır (Eren, 2015). Bu çevresel koşullar altında işletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri için yerli ve yabancı yazında tanımlanan ve birçok araştırmaya konu olan ‘çeviklik’ kavramına uygun yapılar oluşturup bunu iş süreçlerine yansıtılmaları gerektiği ifade edilmektedir. Çeviklik kavramının tarihi süreç içerisinde gelişimi ilerleyen bölümlerde anlatılmaktadır. Ancak kısaca açıklamak gerekir ise çeviklik; hızın ötesinde bir kavramdır. Çeviklik, işletme içerisinde yoğun yapısal ve sistemsel değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Kidd' e (1994) göre çeviklik ise; hız ve esnekliği içermesine karşın, onlardan çok daha geniş bir kavramdır. Bu bağlamda çevik bir yapı için; radikal değişim, yenileşim ve yenilik uygulamaları kaçınılmaz unsurlardır.

1. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK TANIMI

Örgütsel çeviklik kavramının tarihsel gelişiminin; öncelikle seri üretim ile başladığını ve daha sonra yalın üretim olarak devam ettiğini söyleyebiliriz. Yalın üretim kavramı; daha sonrasında çeviklik, çevik üretim ve örgütsel çeviklik şeklinde değişim ve gelişim göstermiştir. Ayrıca tüm işletme süreçlerinin ele alındığı dönemde, insan unsuru ayrı bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramının gelişiminin anlatılmasında, öncelikle üretim süreçlerini etkileyen gelişmeler ve daha sonra insan faktörünün de dikkate alındığı işletme düzeyinde çeviklik konusu ele alınmaktadır.

Seri Üretim ve Yalın Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

II. Dünya savaşı (1939-1945) sonrası, uluslararası pazarlarda yüksek talep ve düşük arz dönemi yaşanmıştır. Bu dönemde, müşterilerin kaliteli ve aynı zamanda hızlı ürün ve hizmet talepleri olmamış, sadece ihtiyaçlarını karşılamak üzere satın alma talepleri olmuştur. Bu nedenle işletmeler, kaliteli ve hızlı ürün/hizmet sunmaya odaklanmak yerine, seri üretim yaparak yüksek müşteri taleplerine cevap vermeye ve düşük maliyetli üretim yapmaya odaklanmışlardır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Seri üretim yapılan ve kırsal bölgeden şehirlere gelen niteliksiz işgücünün fazla olduğu bu dönemde, Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri (Taylor, 1911) verimli bir ilkeler topluluğu olarak görülmüş ve işletmelerin temel yönetim felsefeleri haline gelmiştir. Ancak insan faktörünü dikkate almayan bu yönetim felsefesi

nedeniyle işgücünde çeşitli sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Örneğin bu yönetim ilkeleri; çalışanların farklı görevleri yürütmelerine, bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına, problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmalarına izin vermemektedir. Bilimsel yönetim ilkelerinin yanı sıra işgücünü olumsuz olarak etkileyen bir diğer etmen ise seri üretimin iş yapış şeklidir. Seri üretim yöntemi nedeni ile çalışanların agresif ve stres altında olduğu, kas iskelet sistemi rahatsızlıklarının ortaya çıktığı, memnuniyetsizlik ve işe devamsızlıkların arttığı görülmüştür (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012). Seri üretim şartlarının ağırlığı ve bilimsel yönetim yaklaşımı sonucu ortaya çıkan işgören sorunları ile birlikte aynı dönemde dış çevrede yaşanan küreselleşme, teknolojik gelişmeler, pazar ve müşteri taleplerindeki değişim gibi faktörler, tüm sektörlerde belirsizliğin ve karmaşıklığın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Özellikle müşteri talep ve beklentilerinde radikal değişimler yaşanmıştır. Artık her üretilen ürün ya da hizmetin koşulsuz olarak satıldığı bir pazar ortadan kalkmıştır.

Bu gelişmeler ile birlikte, 1980'li yıllarda gündeme gelen kalite kavramı, işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde kalitenin artırılmasına odaklanmalarını gerektirmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Yine aynı dönemde Japonya'daki seri üretim de kullanılan üretim faktörlerinde israflar ortaya çıkmaya başlamıştır. Üretim faktörleri kısıtlı olan Japonların, hatalı ve kalitesiz üretilen ürünleri tekrar tekrar üretme için yeterli ve bol kaynakları olmamıştır. Bu nedenle Japonlar, ilk seferde en düşük maliyetle ve israf oluşmadan

kaliteli ürünler üretebilecekleri bir sisteme ihtiyaç duymuşlardır. Tüm bu gelişmeler sonucunda, yalın üretim yöntemi ortaya çıkmıştır. ‘Yalın üretim, James P. Womack ve Diğerleri tarafından 1990 yılında yayımlanan ‘*The Machine That Changes The World*’ adlı eseriyle ortaya çıkmış bir kavramdır’ (Kasap ve Peker, 2009:60). Ayrıca Womack ve Jones (1996) yalın düşünme kavramını gündeme getirmişlerdir. Bu çalışmalar, yalın üretim yönteminden elde edilebilecek avantajları da gündeme getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerin, Yalın üretim yöntemi ile çeşitli avantajlar elde edebilmesi için aşağıda ifade edilenleri yerine getirmeleri önerilmiştir:

- Müşteriler için değer yaratma çabası içinde olmak.
- Değer yaratacak çabaların akışını planlamak.
- Değer yaratacak çabaları sağlamak.
- Müşteriyi cezbedecek ürün ve hizmetleri üretmek.
- Ürün ve hizmetlerde mükemmelliği sağlama çabası içinde olmak.

Bu temel prensipleri sağlayan işletmelerin üretim süreçlerinde karşılaştıkları israfları (israf; ürün ve hizmetlere değer katmayan her şeydir) ortadan kaldıracakları ifade edilmiştir (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012).

‘Yalın üretim maliyetleri düşürme ve israfı azaltma temelli bir yaklaşımdır. ‘Genel olarak kabul gören 7 tür israf olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; fazla üretim, gereksiz hareket, taşıma, değer katmayan işlemler, sırada geçen bekleme süresi, hatalı ürünler ve aşırı

stoktur' (Kasap ve Peker, 2009:61). Bu bağlamda yalın üretim; israfa yol açan faaliyetlerin, gereksiz stoklamanın, uzun teslimat sürelerinin çeşitli uygulamalarla ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir (Kasap ve Peker, 2009). Bununla birlikte bazı araştırmacılar yalın üretim kavramını; basitçe tam zamanında üretim (just in time) felsefesinin farklı bir şekilde tekrar ele alınması olarak ifade etmişlerdir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006). Yalın üretim, daha çok üretim süreçlerinin etkinliği konusunda başarıyla uygulanan bir yöntem olmuştur (Kasap ve Peker, 2009). Örneğin, Toyota Üretim Sistemi, üretim esnasında karşılaşılan israfların azaltılması ve ortadan kaldırılmasına odaklanmıştır (Christopher, 2000).

Yalın üretim yöntemi zaman içerisinde çeşitli eleştiriler almaya başlamıştır. Örneğin, değişimin etkilerine karşı savunmasız statik bir işletme yapısı oluşturduğu ve kaynak israfının ortadan kaldırılması için yapılan çalışmaların işletmenin esnekliğini ve değişime cevap verebilme yeteneğini kısıtladığı iddia edilmiştir. Ayrıca yalın üretim, taleplerin öngörülebilir ve talep çeşitliliğinin az olduğu durumlarda mantıklı çözümler üretmektedir. Ancak taleplerde çok fazla değişiklik ve öngörülemezlik olması durumunda bu üretim şeklinin olumlu çözümler üretebilmesi beklenmemektedir. Bu bağlamda hızlı değişimlerin yaşandığı ve belirsizliklerin arttığı bir iş çevresinde hayatta kalabilmek için yalın üretim kavramı yetersiz kalmıştır (Kasap ve Peker, 2009). Ayrıca bazı araştırmalarda yalın üretim yönteminin işleri çok fazla sadeleştirdiği, çalışanların özerkliğini azalttığı ve seri üretim yönteminde olduğu gibi çalışanlarda gerginlik, depresyon, kas-

iskelet sistemlerinde rahatsızlıklar ve stres yarattığı tespit edilmiştir (Sherehiy ve Karwowski, 2014). Bu üretim yönetiminin sahip olduğu dezavantajlar nedeniyle, yeni arayışlar içerisine girilmiş ve çeviklik kavramı ortaya çıkmıştır.

Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Seri üretim ve yalın üretim sistemindeki dezavantajlar nedeni ile yeni üretim yöntemleri araştırılmaya başlanmıştır. Aynı dönemde yürütülen farklı bir çalışmada ise '*ekonomide esneklik*' konusu incelenmekteydi. Yazında çeviklik kavramının, esneklik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2008). Çeviklik kavramının doğuşunu sağlayan çalışmanın temeli olan esneklik kavramı ile çeviklik kavramı zaman zaman karıştırılmaktadır. Çeviklik ve esneklik kavramları arasında temel farklılıklar olsa da çevikliğin, esnekliğin geliştirilmesi ile elde edilebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, her iki kavram birbirinden farklı olsalar da birbirlerini destekleyen bir yapıdadırlar. Aşağıdaki Tablo 1'de esnek ve çevik örgütlerin farklılıkları gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde çevik örgütlerin esnek örgütlere göre daha fazla proaktif davranışlar sergiledikleri, öngörülemeyen, planlanmamış ve fırsat olarak değerlendirilebilecek değişikliklere odaklandıkları ve sürdürülebilir ve uzun vadeli değişim girişimlerinde buldukları görülmektedir. İşletme çevresinin özellikleri dikkate alındığında işletmelerin sadece esnek olmaları yeterli olmamakta bununla birlikte çevik bir yapının gerektirdiği davranışları da sergilemeleri gerekmektedir.

Tablo 1: Esnek ve Çevik Örgütlerin Farklılıkları

ESNEK ÖRGÜTLER	ÇEVİK ÖRGÜTLER
Esnek ve belirli bir yapıya uygun ürün ve hizmet üretirler.	Çevikliği, stratejik bir yetenek olarak değerlendirirler.
Ürünlerini, hizmetlerini ve görevlerini hızla değiştirebilirler.	Sahip oldukları yeteneklerini uzun vadeli geliştirmeye odaklanırlar.
Yapılandırılabilme yeteneklerini tüm planlama süreçlerinde dikkate alırlar.	Sürdürülebilir ve uzun vadeli değişim girişimlerinde bulunurlar. (süreçlerde, organizasyon yapısında ve değerlerde değişiklikler gibi)
Değişikliklere (çevre, müşteri, rakipler vb.) hızla tepki gösterirler.	Değişiklikleri tüm organizasyonda benimserler.
Reaktif (geleneksel) davranışlarını arttırmak için uygulamalar geliştirirler.	Reaktif davranışlara ilave olarak proaktif davranışlar oluştururlar.
Öngörülebilir değişikliklere odaklanırlar.	Öngörülemeyen, planlanmamış ve fırsat olarak değerlendirilebilecek değişikliklere odaklanırlar.

Kaynak: Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s: 444.

Çeviklik kavramı ile zaman zaman aynı anlamda kullanılan bir diğer kavram ise ‘yalın’ kavramıdır. Esneklik ve çeviklik arasındaki farklar gibi ‘çeviklik’ ve ‘yalın’ kavramları ve uygulama alanları arasında da temel farklılıklar bulunmaktadır. Şekil 1’de görüldüğü üzere; pazardaki ürün ve hizmet çeşitliliğinin yüksek, miktarın düşük olduğu durumlarda çeviklik; pazardaki ürün ve hizmet çeşitliliğinin düşük, miktarın yüksek olduğu durumlarda yalın üretim şeklinin uygun olacağı ifade edilmektedir.

<u>ÇEŞİTLİLİK</u>	Yüksek	ÇEVİKLİK	
	Düşük		YALINLIK
	Düşük	<u>MİKTAR</u>	Yüksek

Şekil 1: Yalınlık veya Çeviklik

Kaynak: Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s:39.

Çevresel değişimlerin, işletmelerin çevik olmasındaki temel itici güç olduğu bilinmektedir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Tablo 2’de çevresel değişimlerin bir kısmı gösterilmektedir. Bu bağlamda çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilen, durağan değil dinamik bir yapıya sahip olan ve değişimi takip ederek yapılarında gerekli değişiklikleri yapabilen işletmelerin, çevik bir yapıya ulaşmada başarılı olabileceği ifade edilmektedir.

Tablo 2: Çevikliğe Etki Eden Değişimler

PAZARDAKİ DEĞİŞİMLER	REKABET KRİTERLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER	MÜŞTERİ TALEPLERİNDEKİ DEĞİŞİMLER	TEKNOLOJİDEKİ DEĞİŞİKLİKLER	SOSYAL FAKTÖRLERDEKİ DEĞİŞİMLER
Niş pazarların büyümesi.	Hızla değişen Pazar yapısı.	Bireyselleştirilmiş ürün ve hizmetler için talep artışı.	Daha etkin, hızlı ve ekonomik üretim tesislerinin kurulması.	Çevresel baskılar.
Ulusal ve Uluslararası politik değişimler.	Maliyetler üzerindeki artan baskı.	Daha hızlı teslimat süresi.	Yeni yumuşak teknolojilerin (yazılım ve yöntemlerin) gündeme gelmesi.	İşgücü / işyeri beklentileri.
Ürün modellerindeki değişim oranında artış.	Yenileşim oranındaki artış.	Kalite beklentisindeki artış.	Yeni teknolojilere bilgi teknolojisinin dahil edilmesi.	Yasal / politik baskılar.
Ürünlerin kullanım sürelerinin azalması.	Küresel pazardaki rekabet baskısı.	Sipariş miktarı ve özelliklerinde ani değişiklikler.		Kültürel problemler.
	Ürünlerin pazara sunulmasındaki sürelerin azalması.			Toplumsal sözleşmelerdeki değişimler.
	Rakiplerin değişime karşı duyarlılıklarındaki artış.			
	Müşteri taleplerindeki değişimler.			

Kaynak: Sharifi, H. ve Z. Zhang. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 7-22.'den uyarlanmıştır.

Ekonomide esneklik çalışmaları ile ortaya çıkan çeviklik kavramına duyulan ilgi, farklı araştırmacıların farklı disiplinlerde yürüttükleri çalışmalar ile artarak devam etmiştir. Örneğin üretim alanı, kitle üretimine odaklanmıştır. Bu bağlamda üretim alanı çevikliği, değişen pazar taleplerine hızla cevap vermek olarak tanımlanmıştır. Bilgi sistemi alanında yapılan çalışmalarda ise, çeşitli iletişim platformları kurularak, zaman kaybının azaltılabileceği ve işlerin koordine edilmesinin daha kolay olacağı ifade edilmiştir.

Bu bağlamda, çeviklik ile ilgili yazında yapılan çalışmaları temel olarak dört grup altında toplayabiliriz.

1. Grup Çalışmalar: Çevik işletmelerin sahip olduğu *nitelikler ve yeteneklerin* ele alındığı çalışmalardır. Bu çalışmalarda, işletmenin dış çevresi ve işletme yetenekleri arasındaki ilişkiler dikkate alınmıştır. Örneğin, Ren ve Diğerleri (2003); çevik yeteneklerin, işletmenin çevresinde yaşanan değişikliklere hızla cevap verebilmeyi sağladığını ifade etmişlerdir.

2. Grup Çalışmalar: Gunasekaran (1998,1999) tarafından ilk defa tanımlanan *çeviklik sağlayıcıları* ile ilgili çalışmalardır.

3. Grup Çalışmalar: Yine Gunasekaran (1998) tarafından oluşturulan *kavramsal çerçeve* çalışmalardır.

4. Grup Çalışmalar: Son olarak, *Çeviklik ölçümü ve değerlendirilmesi* ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Bottani, 2009).

Tablo 3’de farklı disiplinler ve çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda çeviklik ile ilgili farklı yazarların tanımları görülmektedir.

Tablo 3: Çeviklik Kavramı İçin Literatürde Yapılan Tanımlar

ARAŞTIRMACILAR	TANIMLAR
Holsapple ve Li (2008)	Çeviklik; işletmelerin, sürekli tetikte olabilme (fırsatları ve zorlukları takip ederek) hem iç hem de dış çevredeki değişiklikler ile entegre olabilme ve bununla birlikte sahip olduğu kaynaklarını zamanında, esnek ve düşük maliyetli olarak değişikliklere cevap vermede kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	Çeviklik; yeniden yapılandırılabilen kaynakların entegrasyonu ile hızla değişen pazar şartlarında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmek ve bilgi açısından zengin bir ortamda en iyi uygulamaları yürütmek anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, süreçlerin yürütülmesi sırasında, hız, esneklik, yenilikçilik, proaktiflik, kalite ve karlılık gibi rekabet unsurlarının da dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir.
Naylor ve Diğerleri (1999)	Çeviklik; hızla değişen pazar yapısında ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için pazardan gelen bilgiler ile sanal işletme yapılarını kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006).
Kidd (1994)	Çeviklik; organizasyona ait unsurların beklenmedik ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve proaktif bir şekilde uyum sağlayabilmesi olarak tanımlamıştır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).
Sharifi ve Zhang (1999)	Çeviklik; organizasyonların yeni iş dünyasında ortaya çıkan tehditlere rağmen yaşamını sürdürebilme, fırsatlardan yararlanabilme ve beklenmedik değişiklikler ile başa çıkma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
Tsourveloudis ve Valavanis (2002)	Çeviklik; bir işletmenin, hızla değişen ve sürekliliği olan parçalı küresel pazar çerçevesinde, kaliteli ve müşterinin talep ettiği ürün ve hizmetlerin üretilmesi yeteneği olarak ifade edilmektedir.’ (Araza ve Aslan, 2016:12).
Narasimhan, Swink ve Kim (2006)	Çeviklik; işletmenin, belirsiz ve değişkenlik gösteren Pazar koşullarına cevap verebilmek için sistemlerini verimli bir şekilde değiştirme kabiliyetidir.

Kaynak: Araza, A., G. Aslan. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.’dan uyarlanmıştır.

Kavramsal çalışmalar ile beraber bazı yazarlar, çevik bir işletme yapısına ulaşmanın faydalarından bahsetmişlerdir. Örneğin; Lin ve Diğerleri (2008), çevik bir işletme yapısının işletmelere sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir.

- Değişen pazar ihtiyaçlarına hızla ve etkili cevap verebilme yeteneğine sahip olmak.
- Müşterilere özel ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak.
- Maliyet açısından verimli bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak.
- Üretim maliyetlerini azaltmak.
- Müşteri memnuniyetini arttırmak.
- Değer katmayan faaliyetlerden uzaklaşmak.
- Rekabet yeteneğini arttırmak olarak sıralamışlardır (Bottani, 2009).

Sonuç olarak; çeviklik kavramının, yalın üretim ve esneklik kavramlarını da kapsayan bütüncül ve daha da geliştirilmiş bir yapı olarak ele alındığı söylenebilir.

Çevik Üretim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Seri üretim ile başlayan ve daha sonra yalın üretim olarak devam eden çeviklik kavramının gelişim süreci, kavramın üretim sektöründe de kullanılmaya başlaması ile geniş bir uygulama alanı bulmuştur. İlk uygulamalar üretim sektöründe görülse de daha sonra işletmenin

tamamını kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Bu çalışmada öncelikle üretim sektöründeki çevik üretim süreci incelenmekte ve daha sonra tüm işletmeyi kapsayan şekli ile ele alınmaktadır.

İşletmenin çevrelerinde yaşanan büyük değişimler, yenileşim, girişimcilik gibi faaliyetler nedeni ile bazı endüstrilerde ciddi maddi kayıplar yaşanmıştır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri, üretim endüstrisinde yaşadıkları kayıplar nedeniyle yeni iş dünyasını anlamak ve gerekli girişimlerde bulunmak amacı ile bir dizi araştırmalar yapmaya başlamışlardır. Clark ve Fujimoto (1991); yeni iş dünyasını anlamak için yaptıkları çalışmada, endüstriye yön veren çeşitli kuvvetler belirlemişlerdir. Bu kuvvetleri; yoğun küresel rekabet, talepkar ve bilinçli müşteriler ile oluşan yeni pazar yapısı ve teknolojik değişimler olarak ifade etmişlerdir. Yeni iş dünyasını anlamak için yapılan bir diğer çalışma ise Iacocca Enstitüsü tarafından yürütülmüştür. Yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan raporda, üretimdeki değişimi sağlayacak itici güç olan yeni rekabet ortamı açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerin, bu yeni rekabet ortamında taleplere ve değişime hızla cevap verebilmelerinin, kaliteyi ve sosyal sorumluluğu önde tutmalarının zorunlu hale geldiği vurgulanmıştır. Bethelham Üniversitesinde Çeviklik Formu adı altında yapılmış olan bir diğer çalışmada ise, pazar ve ihtiyaçlara uygun olarak üretim şeklinin değiştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu çalışma sonucunda ise, yeni rekabet ortamına uygun üretim şekli olarak çevik üretim yöntemi önerilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999). ‘Yazında ise çevik

Üretim kavramı, ilk olarak Kidd (1994) tarafından kullanılmıştır' (Güzel, 2013:187).

Çevik retim, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak amacıyla üretime yönelik yeni bir yaklaşım olarak görülmüştür (Araza ve Aslan, 2016). Çevik retim yönteminin tanımı ise; pazarın ihtiyaç ve taleplerine müşteri odaklı ürünler ve hizmetler sunarak hızlı ve etkili cevap verebilme, rekabetçi bir çevrede öngörülemeyen değişimler ile mücadele ederek ayakta kalma ve başarılı olma yeteneği olarak yapılmıştır (Gunasekaran, 1999). Bununla birlikte evik retim, ileri üretim teknolojileri uygulamaları tarafından da önerilen yeni bir üretim şekli olduğu ifade edilmiştir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu bağlamda, evik retim, seri üretim ve yalın üretim yöntemlerinde söz edilmeyen farklı bakış açıları ile ortaya çıkmıştır. ngrlemeyen değişimler ile mücadele etmek, hızlı hareket etmek ve proaktif davranışlar sergilemek, evik retim yönteminin temel taşları olmuştur.

Çevik retim yöntemi, seri üretim ve yalın üretim yöntemlerinden farklı olsa da, yalın üretim yönteminin geliştirilmesi ile ortaya çıkan yeni bir üretim vizyonu olduğu ifade edilmektedir. Ancak yalın üretim yönteminden bazı farklılıklara sahiptir. Örneğin, yalın üretim maliyetleri düşürmeye ve israfları azaltmaya odaklı bir yaklaşıma sahiptir. Ancak müşterilere talep ve isteklerine karşı esnek ve duyarlı olamamıştır. Çevik retim yöntemi ise, hızlı ürün/hizmet üretmeyi, esnek üretim yapabilmeyi ve kurumsal entegrasyonun sağlanmasını temel almaktadır.

Bu farklılıkların yanı sıra yazında, yalın üretimin çevik üretim için bir önkoşul olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca her iki yöntemin beraberce kullanılması önerilmektedir.

Çeviklik çalışmaları ilk olarak üretim sektöründe yapılmış olsa da hizmet sektörünün hızlı gelişimi nedeni ile bu alanda da incelenmeye ve konu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda çevik üretim kavramının, tüm endüstrilerde ve tüm işletme fonksiyonlarında dikkate alınmaya başlandığı ve işletme boyutunda ele alındığı görülmektedir (Araza ve Aslan, 2016).

Örneğin, Gunasekaran (1999) yapmış olduğu çalışmada; çevik üretimin işletme sahip olduğu strateji, teknoloji, sistem ve insan boyutlarını da kapsıyor durumda olması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca Tablo 4’de çevik üretimin temel aldığı konuları 4 ana başlıkta sınıflandırmıştır. Tablo 4’de görüldüğü üzere çevik üretim yöntemi, üretim ile birlikte işletme stratejileri ve insan unsurlarını da dikkate almaya başlamıştır. Ancak ilave edilen bu yeni kriterlerin yeterli olamayacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda çevik üretim kavramı, işletmenin tüm unsurlarını kapsayan ve yazında örgütsel çeviklik olarak ifade edilen yeni bir kavram olarak gelişim gösterecektir.

Tablo 4: Çevik Üretim Literatürünün Temel Aldığı Konular

KRİTERLER	ALT KRİTERLER
STRATEJİ	<ul style="list-style-type: none">• Sanal işletmeler.• Tedarik zinciri.• Eş zamanlı mühendislik.
TEKNOLOJİ	<ul style="list-style-type: none">• Donanım - alet ve ekipmanlar.• Bilişim Teknolojileri
SİSTEM	<ul style="list-style-type: none">• Tasarım sistemleri.• Üretim planlama ve kontrol sistemleri.• Sistem entegrasyonu ve veri tabanı yönetimi.
İNSAN	<ul style="list-style-type: none">• Bilgili çalışanlar.• Üst yönetim desteği ve çalışanların desteklenmesi.• Eğitim ve geliştirme.

Kaynak: Gunasekaran, A. (1999). **Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development.** *International Journal of Production Economics.* 62. (1-2), s: 89.

Tablo 5’de ise seri üretim, yalın üretim ve çevik üretim kavramlarının temel farklılıkları gösterilmiştir. Çevik üretim sürecine doğru gelindiğinde işletmelerin hem iç hem de dış çevrede yaşanan değişimlere cevap verebilmeye çalıştığı ve yapısal olarak değişime gittiği görülmektedir. Örneğin, yalın üretim sürecinde belirleyici olan; öngörülebilir pazarlar iken, çevik üretim sürecinde belirleyici olan öngörülemeyen ya da tahmin edilemeyen pazarlardır. Yalın üretim sürecinde birçok seçeneğe sahip ürün ve hizmetler sunulur iken çevik üretim sürecinde özelleştirilmiş yani kişiye özel ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Bu bağlamda değişen çevre şartları nedeniyle üretim süreçlerinde önemli değişiklikler yapıldığı görülmektedir. Özellikle değişime ayak uydurabilmek, bireysel ürün ve hizmetler sunmak ve otoriter yapıdan uzaklaşmak gibi değişiklikler göze çarpmaktadır.

Tablo 5: Seri Üretim, Yalın Üretim ve Çevik Üretim Farklılıkları

UNSURLAR	SERİ ÜRETİM	YALIN ÜRETİM	ÇEVİK ÜRETİM
Belirleyiciler	Fiyat	Pazar	Müşteriler
	Ölçek ekonomisi	Atık ekonomisi	Çeşitlilik ekonomisi
	Durağan pazarlar	Öngörülebilir pazarlar	Tahmin edilemeyen pazarlar
	Talepler	Tahmin yürütmek	Siparişe göre üretim
Odak Noktası	Ekipman ve Tesisler	Teknoloji ve Sistemler	İnsanlar ve Bilgi
Tedarikçiler	Çok fazla tedarikçi	Daha az tedarikçi	Birçok tedarikçi
	Düşük güven seviyeli ilişki	Yüksek düzeyde güven	Yüksek düzeyde güven
	Kötü ilişkiler	Uzun dönem işbirliği	Kısa dönem işbirliği Paylaşılan risk / ödül
Organizasyon	İşgücünün bölünmesi	Takım kurmak	Çoklu beceri kazandırma
Ürün	Birkaç seçenek	Birçok seçenek	Özelleştirilmiş
Süreç	Sert	Esnek	Uyabilen
Felsefe	Otoriter	İdari	Liderlik

Kaynak: Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s:157.

Örgütsel Çeviklik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Çevik üretim bakış açısına eklenen yeni kriterlerin yetersiz kalması ve çevikliğin tüm işletme unsurlarını kapsamaması gerektiği düşüncesi sonucunda örgütsel çeviklik kavramı gündeme gelmiştir. Bununla

birlikte hızla değişen pazar yapısı, değişimlerin öngörülemez olmasına neden olmuştur. Öngörülemez pazarda ise işletmelerin sadece ürün ve/veya hizmetlerini çeşitlendirmeleri yetersiz kalmıştır (Wendler, 2016). Bu bağlamda hız, esneklik, tekrar yapılandırılabilen kaynaklar, işletme yapısı, işletme yetenekleri, yenileşim, kalite ve karlılık gibi unsurlar da önem kazanmaya başlamıştır. Kısacası çevikliğin, tüm işletme unsurlarını kapsayacak şekilde ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin, Sherehiy ve Karwowski (2014) yürütmüş oldukları çalışma sonucunda, pazarda yaşanan hızlı değişime cevap verebilmenin; işletme hedeflerinin, kullanılan teknolojinin, organizasyon yapısının ve çalışanların çeviklik kavramı ile bütünleşmesi ile mümkün olacağını ifade etmişlerdir. Wendler (2016) ise, çeviklikten yararlanmak isteyen işletmelerin, tek bir işletme fonksiyonunun çevik olmasını sağlamaktan daha fazlasını yapmak zorunda olduklarını ifade etmiştir. İşletmelerin, herhangi bir fonksiyonunda çeviklik sağlamış olmalarının, işletmenin tamamının çevik olacağı anlamını taşımadığını vurgulamıştır. Bu bağlamda çeviklik, sadece üretim süreçleri ya da herhangi bir fonksiyonda değil, işletmenin tamamını kapsar durumda bir iş kavramı olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel çeviklik kavramının, A.B.D deki Lehigh Üniversitesi araştırmacılarından Goldman, Preiss, Nagel ve Dove tarafından 1991’de yürüttükleri çalışma (21.yy.’da ABD endüstriyel kurumlarının stratejilerini içeren, Devlet tarafından hazırlanması istenen rapor) sonucunda ortaya çıktığı bilinmektedir. Bu çalışma sonrasında aynı

Üniversitenin Iacocca Enstitüsünde, ABD üretim işletmelerinin stratejik manevralarını belirlemek üzere çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Araza ve Aslan, 2016). Gerek Iacocca Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalarda gerekse örgütsel çeviklik konusunda yapılan bağımsız araştırmalarda; işletmelerin öngörülemeyen, dinamik ve hızla değişen bir çevrede nasıl başarılı olacakları konularına odaklanılmıştır.

Bazı yazarlar, bu başarının elde edilebilmesi için; yeniden yapılandırma, ağ oluşturma, sanal organizasyonlar, yüksek performanslı işletmeler, çalışanların desteklenmesi ve esnek üretim gibi farklı yöntemler önermişlerdir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Önerilen yöntemler ışığında işletmeler, yeni ortaya çıkan durumlara ve taleplere etkili ve hızla cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini hızlı bir şekilde tekrar yapılandırabilmelidir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016). ‘1933 yılında Michael Hammer ve James Champy’nin yayınladığı ‘*Reengineering the Corporation*’ başlıklı kitap ile büyük bir popülarite kazanan ‘süreç yenileme kavramının’ (Koçel, 2014:464), müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verme ihtiyacı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Süreç yenileme kavramı, işletmelerin rekabet ortamında rakipleri ile baş edebilme, müşterilerine daha hızlı ürün ve hizmet sunabilmeleri için işletmenin tüm süreçlerini köklü olarak gözden geçirme ve büyük değişiklikler yapma süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2014). Bu bağlamda işletmelerin çevre şartlarına uygun olarak süreç yenileme girişimlerinde bulunmaları,

örgütsel çeviklik bağlamında önemli bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çeviklik yazınında kavram ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

- Lehigh Üniversitesi, Iacocca Enstitüsü'nün tanımına göre örgütsel çeviklik; işletmelerin sahip olduğu teknoloji, İK, eğitilmiş yöneticiler ve bilgi sayesinde pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını (hız, esneklik, yenileşim ve kalite gibi) karşılama yeteneğidir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016).
- Christian ve Diğerleri (2001) örgütsel çeviklik kavramını; bir örgütün, etkili stratejiler oluşturması, kendi içerisinde verimli bir iletişim sistemi kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği halinde olması ve pazar fırsatlarından yararlanması olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016).
- Wendler (2014) ise örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin, hızlı bir şekilde değişen ve rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmeleri için yeniden yapılandırılabilir kaynaklara sahip olması ve bu kaynaklar ile en iyi uygulamaların birleştirilmesi yoluyla rekabet avantajı sağlayacak temellerin (hız, esneklik, yenilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarıyla atılması olarak tanımlamaktadır.
- Charbonnier ve Viorin (2011) örgütsel çeviklik kavramını; içerisinde karmaşıklık ve belirsizlik barındıran bir çevrede verimli olabilmek için örgütün belirsizliğe ve karmaşıklığa vermiş olduğu yanıtlar olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016).

- Yang ve Liu (2012) örgütsel çeviklik kavramını; işletmenin çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişiklik, tehdit ve fırsatları algılama ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve bilgisini yeniden yapılandırabilme, bir araya getirebilme ve fayda üretebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Gunasekaran (1999) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin kaynaklarını, yeteneklerini ve stratejilerini, çevredeki değişimi algılamak ve hızla cevap verebilmek için verimli ve etkili bir şekilde yapılandırabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.
- İleri Araştırma Programları Kuruluşu (ARPA) ve çeviklik Formu (AF) örgütsel çeviklik kavramını; dinamik, sürekli ve genellikle beklenmeyen bir değişim içinde çalışma ve rekabet etme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).
- Goldman ve Diğerleri (1995) örgütsel çeviklik kavramını; sürekli ve öngörülemeyen şekilde değişen müşteri alışkanlıklarını rekabetçi bir ortamda kendileri lehine karlı bir şekilde yönetebilen yapı olarak tanımlamışlardır (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2008).

Örgütsel çeviklik kavramına ait tanımlarda; hız, esneklik, belirsizliğe ve değişime karşı hızla cevap verebilme yetenekleri vurgulanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Ancak farklı yazarların, farklı kavramlar ile konuyu açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Tablo 6’da bazı yazarların örgütsel çeviklik tanımı için kullanmış oldukları kavramlar belirtilmektedir.

Tablo 6: Örgütsel Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller

KAVRAM	KAYNAK										
	Çeviklik										Çevik İşgücü
	Agarwal, Shankar, ve Tiwari (2002)	Gunasekaran (1999)	Gunasekaran ve Yusuf (2002)	Kispierska-Moron ve Swierczek	Mereditth ve Francis (2000)	Sharifi ve Zhang (1999)	Sharifi, Colquhoun, Barclay, ve Dann	Vázquez-Bustelo ve Diğerleri (2007)	Yusuf ve Diğerleri (1999)	Zhang ve Sharifi (2002)	Breu ve Diğerler (2001)
Uyum yeteneği											
Değişim									*		
Dayanışma											*
İşbirliği	*		*	*	*			*	*	*	
Müşteri				*						*	
Esneklik						*	*			*	
İK uygulamaları								*			
İnovasyon							*			*	
Entegrasyon	*								*	*	
Pazar	*		*						*		
Organizasyonel Yetenekler						*	*		*	*	*
Örgüt Kültürü							*			*	*
Örgütsel Öğrenme								*			
Süreçler	*				*			*			
Kalite									*		
Sürat						*	*			*	
Cevap verebilme						*	*			*	
Strateji		*			*						
Yapı											
Sistem		*	*							*	
Teknoloji		*	*	*			*	*	*	*	*
Refah									*		
İşgücü/ekipler		*	*		*		*		*	*	

Kaynak: Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s:446-447.

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞE SAHİP İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİNİ ORTAYA KOYAN KAVRAMSAL ÇALIŞMALAR

Örgütsel çeviklik ile ilgili kavramsal çerçevenin oluşturulması çalışmalarından sonra kavramın uygulama alanlarının belirlenmesi ve işletmelerin çevik bir yapıya nasıl ulaşabilecekleri ile ilgili birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmaların odak noktası, işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve işletme düzeyinde çeviklik sağlanmasıdır. Bu bölümde, örgütsel çevikliğe nasıl ulaşılacağı ve çevik işletmelerin hangi özelliklere sahip olduklarını belirlemek üzere yapılmış olan çalışmalar, sırayla ve detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Bu çalışmalardan ilki, Bethelham Üniversitesinde düzenlenen Çeviklik Formunun yürüttüğü çalışmalardır. Bu çalışmalarda, örgütsel çeviklik kavramına sistematik bir bakış açısı ile yaklaşılmış ve çevik işletme yapısına ulaşmak için temel olarak dört boyut belirlenmiştir. Şekil 2’de gösterildiği gibi bu boyutlardan biri, *‘rekabet gücünü arttırmak için işbirlikleri yapmaktır’*. Bu bakış açısına göre işletmeler, hem işletme içinde hem de işletmeler arası işbirliği yaparak rekabet gücünü arttırabilmektedirler. Bu işbirlikleri ile;

- Ürün ve hizmet geliştirme maliyetleri, ürünü pazara sunma süresi ve riskler azalmaktadır.
- Başarılı işbirlikleri ile güven ortamı tahsis edilmektedir.

- Teknolojiler hızla transfer edilebildiği gibi kaynaklara ulaşım kolaylaşmaktadır.
- İnsan ve teknolojik kaynaklara odaklanma sağlanmaktadır.

Müşterileri zenginleştirme ile ifade edilmek istenen, müşterilere sadece ürün/hizmet sunmak değil bununla birlikte müşterilerin çeşitli sorunlarına çözümler sunmaktır.

Diğer bir boyut ise *'değişim ve belirsizlikler ile baş etmek'* (sürekli değişim) boyutudur. Değişim ve belirsizlik ile baş edebilmek için, işletmenin sahip olduğu insan kaynağını, fiziksel sermayesini ve yapısını hızla değiştirebilecek esnekliğe sahip olması gerektiği vurgulanmıştır.

'İnsanlar ve bilgiden yararlanmak' ise, insan ve bilginin çevik bir işletme için en değerli kaynak olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin, müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmetlere dönüştüğü vurgulanmaktadır (Meade ve Sarkis, 1999).



Şekil 2: Çeviklik Boyutları: Sistematik Bakış Açısı

Kaynak: Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 242.

Bir diğer çalışmada Goldman ve Diğerleri (1995), rgtsel çeviklik kavramına stratejik bir bakış açısı ile yaklaşmışlar ve çevikliğin dört stratejik boyutundan bahsetmişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999).

- rn/hizmetler yerine müşterilere değer vermek ve çözümler sunmak.
- rn/hizmetlerin hızla ve daha az maliyetli olarak pazara sunulabilmesi için diğer işletmeler ile işbirliği içerisinde olmak.
- Çevrede ortaya çıkan değişiklikler ile baş edebilmek için, örgüt içindeki insan ve fiziksel kaynakları hızlı bir şekilde yeniden yapılandırabilecek esnek bir örgüt yapısına sahip olmak.
- Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının, birbirlerinden farklılaşmalarını sağlamak.

Örgütsel eviklik kavramı üzerine yazında önemli çalışmaları olan ve kavramın kuramsal yapısının oluşturulmasında önemli katkıları bulunan Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999), işletmelerin evik bir yapıya ulaşabilmesi için;

- Bireysel evikliğe (insan ve makine gibi),
- Mikro düzeyde örgütsel evikliğe,
- Makro düzeyde işletmeler arası çevikliğe sahip olmaları gerektiği vurgulamışlardır.

Yang ve Liu (2012) işletmelerin evik bir yapıya ulaşmasında tedarik zinciri yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Doğru bir yönetim şekil

ile işletmelerin, tedarik zincirinde bulunan işletmelerin kaynak ve yeteneklerinden de faydalanabileceği ve böylelikle pazar taleplerine hızla cevap verebileceğini ifade etmişlerdir.

Sharifi ve Zhang (1999) yapmış oldukları çalışmalarda, yeni kavramlar ortaya koymuşlardır. Örneğin, çevikliği etkileyen faktörler (*çeviklik sürücülere/agility drivers*) olarak isimlendirdikleri kavram, iç ve dış çevrenin işletmelerin iş uygulamalarında değişiklikler yapmaları konusunda baskılar yarattığı anlamını taşımaktadır. Bu faktörler; pazardaki, rekabetteki, müşteri ihtiyaçlarındaki, teknolojiye ve sosyal faktörlerdeki değişimler olarak sayılabilir. Bu bağlamda işletmeler, çevrelerinde yaşanan değişimi, yenilikleri ve gelişimi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu takip, iç ve dış çevrede yaşanan değişiklikleri hissetme, algılama ve tahmin etme ile mümkün olmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Çevresel değişiklikleri (müşteri tercihlerindeki değişim, rakiplerin stratejileri yeni teknolojiler gibi) hissetme, algılama ve bu değişikliklere cevap verme süreci, çevreyi tarama ile başlamaktadır. Tarama sonucunda elde edilen bilgilerin gereksiz olan kısmı elenerek kalan bilgiler yorumlanmakta ve bu bilgiler ışığında kararlar verilmektedir (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Tüm bu süreçlerin yürütülmesinde işletme kaynak ve yeteneklerinin önemi daha da belirginleşmeye başlamış ve insan kaynağına verilen önem artmaya başlamıştır. Bu bağlamda yazarların geliştirmiş olduğu ikinci kavram ise *çeviklik yetenekleridir*. Örgütsel çeviklik kavramını odaklanan işletmeler, değişim ve karmaşıklık ile baş edebilmek için bazı yeteneklere ihtiyaç duyacaklardır. Bu yetenekler, çeviklik

yetenekleri olarak adlandırılmış ve değişime cevap verebilmek için ihtiyaç duyulan gücü (hız, yetenekler ve cevap verebilirlik) ifade etmektedir. Son olarak *çeviklik sağlayıcıları* olarak iş uygulamaları, metotlar, araçlar, teknoloji, insan ve yenilikçilik ifade edilmiştir. Bu bağlamda işletme çevresi, çeviklik faktörlerini içerisinde barındıran ve işletmeyi değişime zorlayan itici bir güç olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte çeviklik sağlayıcıları arasında yer alan insan kaynağının metotları, araçları ve teknolojiyi kullanabilen tek unsur olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yazında, Kidd (1994); Dove (1996); Goldman ve Diğerleri (1991); Gunasekaran (1998) gibi yazarlar, işletmelerin çevik olmasını sağlayacak bazı uygulamaları belirlemek amacıyla önemli çalışmalar yapmışlardır. Yazarlar, Tablo 7’de görülen uygulamaların, işletmelere çeviklik sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu uygulamalardan birkaçını açıklamak gerekir ise; çekirdek yetenekler kavramı, Prahaland ve Hamel (1990) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi üzerine odaklanmış, toplu öğrenme süreçlerini kapsayan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu yetenek ve beceriler ile işletmeler, temel ürünlerini oluşturabilmekte ve çeşitli işletme faaliyetlerini yürütebilmektedir. Sanal organizasyonlar ise, işletmelerin farklı işletmeler ile geçici olarak kurmuş oldukları işbirlikleridir. Bu işbirlikleri sayesinde özel ürün ve hizmetlerin üretilmesi sağlanarak, bireysel müşteri taleplerine cevap verilebilmektedir. Birden fazla beceri sahibi esnek çalışanlara sahip olmak için eğitim programları çok büyük önem taşımaktadır. Bu eğitim programları sayesinde çalışanlar, mevcut

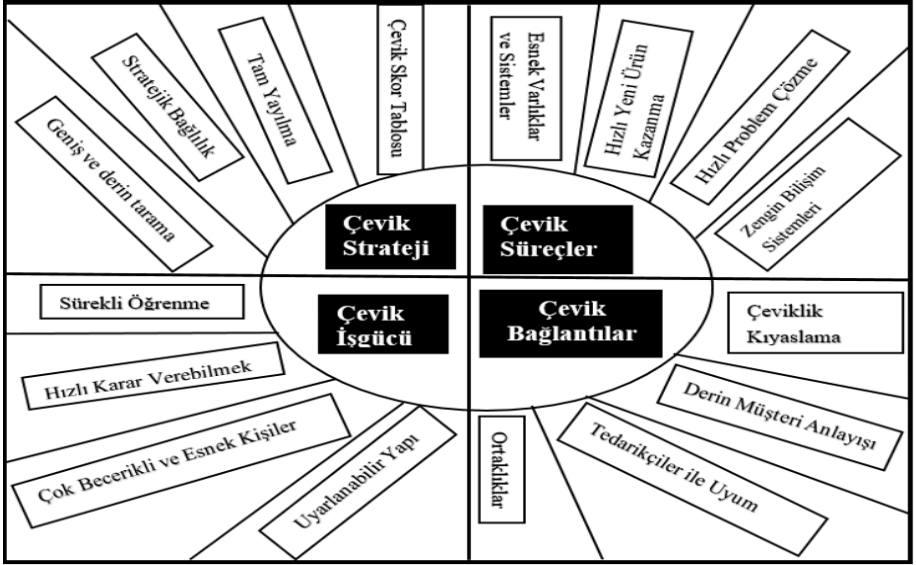
işlerini yürütürken farklı işlerin yürütülmesinde de rol alabilmektedirler (Sharp, Irani ve Desai, 1999).

Tablo 7: Çeviklik Sağlayıcı Uygulamalar

Çapraz fonksiyonel eğitimler.	Sanal kurumsal ortaklık.
Sürekli eğitim ve öğretim.	Elektronik ticaret.
Katma değerli işletme ölçütleri.	Toplumsal değerlerin içselleştirilmesi.
Açık bilgi / iletişim politikası.	Genişletme (büyüme) esnekliği.
Yetkinlik odaklı çalışmalar.	Alan esnekliği.
Entegre ve interaktif iş ortaklığı ilişkileri.	Makine esnekliği.
Proaktif bilgi paylaşım politikaları.	Hacim esnekliği.
Sipariş üzerine üretim.	Bireyselleştirilmiş ürünler.
Ekstra kalite standardı.	Piyasa fırsatlarına göre üretim.
Çekirdek yetenekler.	Hızlı prototip sunmak.
Eş zamanlı mühendislik.	Çoklu beceriye sahip esnek çalışanlar.
Sürekli gelişim.	Ekip çalışması.
Değişim ve risk yönetimi.	Bilgi teknolojileri.

Kaynak: Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 241-264 ve Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 155-169.'dan uyarlanmıştır.

Çeviklik çemberinin yaratıcıları olan Meredith ve Francis (2000), Şekil 3'de belirtilen çember içindeki aralıklardan birisinin eksik olması durumunda çemberin zayıflayacağını ve işletmelerin çevikliğe ulaşmalarında zorlukların ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, dört kategoride gruplandırılan onaltı bileşenin herhangi birisi az gelişir ise, işletmenin çeviklik kabiliyetinin zayıflamış olacağını ifade etmişlerdir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).



Şekil 3: Çeviklik Çemberi

Kaynak: Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s:10.

Örgütsel çeviklik kavramı kapsamında, işletmelerin sahip olması gereken özellikler olarak; hız, esneklik, yanıt verebilirlik yeteneği ve uyum yeteneği vurgulanmaktadır. Hız; işletmenin faaliyetlerini yürütmesi, fırsatları takip etmesi ve değişime cevap vermesi sırasında süratli olması anlamını taşımaktadır. Esneklik; pazardaki değişiklikleri hissedebilme ve oluşan yeni duruma hızla cevap verebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (İleri ve Soylu, 2010). Çeviklik, farklı esneklikleri içermektedir. Bunların başında, piyasa talepleri veya müşteri taleplerinde öngörülemeyen ani ve plansız değişikliklere cevap verebilme ve yeni faaliyetler yapma kabiliyeti gelmektedir (Narasimhan, Swink ve Kim, 2006). ‘Yanıt verebilirlik ise, oluşturulan ve yayılan bilgiye karşılık tepki verme davranışı olarak ifade

edilmektedir.’(Araza ve Aslan, 2016:35). Uyum yeteneği konusunda ise Katayama ve Bennett (1999), bir dizi çalışma yürütmüşler ve işletmelerin sahip olduğu uyum yeteneklerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Üretim maliyetlerini, taleplerde yaşanan değişikliklere uygun olarak değiştirebilmesi,
- İşletmeye ait sistemlerin, taleplerde yaşanan değişikliklere cevap verebilmek adına üretim hızını ayarlayabilme yeteneğine sahip olması,
- Sistem yazılımlarının üretim hızını belirlemeye destek olması,
- İnsanın esnek bir kaynak olarak değerlendirilmesi,
- Üretim sistemlerinin, iş rotasyonu ve iş genişletmeyi destekler durumda olması,
- rn eşitliliği ve iş süreçlerinin esnek bir yapıya ulaşabilmesi için teknolojik çözümlerin kullanılması,
- İş çeşitliliğini azaltmak için iş ailesi gruplarının oluşturulması şeklinde ifade etmişlerdir.

İşletmelerin evik bir yapıya ulaşabilmesi için yapılmış olan çalışmalardan bir diğerisi ise; Miller ve Friesen (1982,1984) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Araştırmacılar; karar alma süreçlerini, yapılarını ve bilgi işleme sistemlerini radikal ve hızla değiştiren işletmelerin, bu değişimleri kademeli ve yavaş yapan işletmelere göre daha üstün performans gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017). Çünkü yapısal özellikleri uygun olmayan işletmelerin,

çeviklik gerekliliklerini yerine getiremeyeceği düşünülmektedir. Örneğin, çok fazla kural ve prosedürlere sahip bürokratik bir yapı, ihtiyaç duyulması halinde hızla karar alamayacaktır. Bu bilgiler ışığında, örgütsel çeviklik sağlanmasında önemli bir yer tutan işletme yapısı, klasik organizasyon yapılarından farklı olmalıdır. Alışagelmiş mekanik yapıdan uzaklaşarak organik bir yapının kurulması tercih edilmelidir. Bu bağlamda Tablo 8’de çevik işletmelerin karakteristik özellikleri görülmektedir.

Tablo 8: Çevik İşletmelerin Karakteristik Özellikleri

YÖNETİMSEL TEMEL	ÖZELLİKLER
YETKİ	Dağıtılmış Bilgi ve Kontrol. Daha az otorite(unvan, derece, konum) seviyeleri. Otorite ve kontrole daha az bağlılık. Proje grubuna bağlılık ve sadakat. Proje bazlı yetkilendirme. Proje değişimiyle yetki değişim.
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	Daha az kural ve prosedür. Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında). Akışkan rol tanımları. Gayri resmi organizasyon (informally organized).
KOORDİNASYON	Gayri resmi ve kişisel koordinasyon. Görevler ve karar almada yetkilendirme. Ağ haberleşmesi. Hedefe yönelmiş.
YAPI	Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı. Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar. Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar.
İNSAN YÖNETİMİ KAYNAKLARI	Personel güçlendirme. Personel katılımı. İş genişletme. İş zenginleştirme. Karar almada özerklik. Bilgi ve tecrübeye erişim. Takım çalışması. Çok fonksiyonlu takımlar. Multidisipliner beceri eğitimleri. İşgücü gelişimi ve eğitimi. Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme.

Kaynak: İleri, Y.Y. ve Y. Soylu. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 13. (1-2), s:17.

Çevik işletmelerin özelliklerini ortaya koyan kavramsal çalışmalarda işletmelerin; çeviklik durumlarını, çeviklik ihtiyaçlarını ve çeviklik yeteneklerini belirlemeleri sayesinde kendi kendilerini değerlendirdikleri bir süreçten bahsedilmektedir. İşletmeler, durum belirleme analizinden sonra kendileri ve çevik yapıları hakkında değerlendirme yapabilmektedirler. Bu konu ile ilgili Zhang ve Sharifi (2000) önemli bir çalışma yapmışlardır.

Bu çalışmada, işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için aşağıda belirtilen değerlendirmeleri yapmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu değerlendirmelerden ilki; işletmelerin çeviklik ihtiyaçlarını belirlemeleridir. İşletmelerin çeviklik ihtiyacının, pazarın ve işletme iç yapısının karmaşıklık derecesine bağlı olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. İşletmeler; pazar, rekabet, müşteri talepleri, teknoloji, sosyal faktörler, tedarikçiler ve iç süreçlerinin karmaşıklığını puanlama yöntemi ile sıralayabilir ve çeviklik ihtiyacını belirleyebilmektedirler.

Diğer bir değerlendirme kriteri ise; işletmelerin mevcut çeviklik seviyelerini biliyor olmalarıdır. Çeviklik seviyesi, işletmenin çevresindeki karmaşıklık ile ne kadar baş edebileceğini gösteren seviye olarak ifade edilmektedir. Mevcut çeviklik seviyesinin belirlenmesinde aşağıdaki parametreler üzerinden puanlama yapılabilir:

- İşletmenin pazar ve müşteri taleplerini karşılayabilme kapasitesi,
- İşletmenin pazar fırsatlarından yararlanabilme kapasitesi,
- Dış çevredeki değişimleri, tespit ve analiz ederek anlayabilme kapasitesi.

Yukarıdaki maddelerin puanlanması yöntemi ile mevcut çeviklik seviyesi hakkında bilgi elde edilebileceği gibi, ihtiyaç duyulan yetenekler hakkında da bilgiye ulaşılabilmektedir. Son değerlendirme kriteri ise; işletmelerin sahip oldukları çeviklik yeteneklerini biliyor olmalarıdır. Bu kriter, iş çevresindeki değişimler ile başa çıkabilmek için geliştirilmesi gereken yetenekleri belirlemek ve hangi yeteneklerin etkili olabileceğini tespit etmek anlamına gelmektedir.

3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK BOYUTLARI

Günümüz işletmelerinin, çevik bir yapıda olabilmeleri için bütüncül bir bakışa sahip olmaları gerekmektedir. İşletmenin tek bir fonksiyonunun çevik olması yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda çeviklik, işletmenin tamamını kapsayacak şekilde düşünülmeli ve yapılandırılmalıdır.

3.1. İşletmenin Sahip Olduğu Çeviklik Değerleri

Değerler, kültürün gözle görülmeyen öznel yönünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütsel sorunların çözümünde makul ve uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren işletme değerlerine ulaşılmaktadır. Örneğin, ‘açık kapı politikasının uygulandığı’ bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2003).

İşletmenin sahip olduğu değerler, çeşitli yollar ile çalışanlara aktarılmaktadır. Bu yollardan birisi örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşan ve çalışanların bu değerleri kabul etmesi, paylaşması ve iş yapma şekillerine yansıtılması ile ortaya çıkan bir kavramdır. Bu değerler, çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirlemektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Ayrıca örgüt kültürü, örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Güçlü, 2003). ‘Deshpande ve Webster (1989); örgüt kültürü ile ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarından yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü; ‘bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normları sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni’ olarak tanımlamışlardır’ (Eren, 2015:135). Bu bağlamda içerisinde çeviklik değerlerini barındıran bir örgüt kültürü; çalışanların davranışlarını çevikliğin oluşmasını sağlayacak yönde etkileyecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çeviklik değerlerinin örgüt kültürü içindeki etkisi ve derecesi, çeviklik değerlerinin işletme geneline yayılma derecesine göre ölçülmektedir (Wendler, 2014). Conboy (2009); Goldman ve Diğerleri (1995); Rick (2015), örgüt kültürünün, çeviklik için taşıdığı önemi vurgulayan çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Bu yazarlar örgüt kültürünün; farklı birimlerde çevikliğin ortaya çıkartılması ya da arttırılmasına izin vermediği sürece işletmenin çeviklik değerlerine ulaşamayacağını ifade etmişlerdir. Conley (2011) ise; çeviklik değerlerinin, işletme içindeki alt birimlerin sahip olduğu

değer ve kültür ile işletme kültürünün uyumlu hale getirilmesinde önemli roller üstlendiğini ifade etmiştir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017). Bu bağlamda, çeviklik değerleri ile oluşan örgüt kültürü; çalışanların risk alma, proaktif davranma, pazar taleplerine hızla cevap vermek için girişimci olma gibi davranışları sergilemelerine izin verecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşması mümkün olacaktır.

Örgüt kültürü, örgütün kurucuları tarafından yaratılmaktadır. Bu kişilerin örgütün nasıl olacağı ile ilgili görüş ve düşünceleri, örgüt kültürünün oluşmasındaki temel yapı taşlarıdır (Özkalp ve Kırel, 2013). Hambrick (2007); ‘tepe yönetim kuramı’ adı altında geliştirmiş olduğu kuramda, örgüt kültürünü inşa eden tepe yönetimin ya da işletme sahiplerinin sahip oldukları çeviklik değerleri ile işletmenin çevikliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Bu bağlamda çevik bir tepe yönetim ile çevik bir işletmenin ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Bu bilgiler ışığında çeviklik değerleri, öncelikle işletme kurucuları tarafından kabul edilen, benimsenen ve uygulanan değerler arasında olması gerekmektedir. Çalışanlar ise nasıl hareket etmeleri gerektiğini, örgüt kültürünü dikkate alarak belirlemektedirler. Eğer örgüt kültürü, risk almayı destekliyor ise çalışanlar risk almaktan çekinmeyecek ve proaktif davranışlar sergileyeceklerdir. Ancak bu davranışı sergilemeyi desteklemeyen bir işletme kurucusu ve yöneticisi var ise çalışanların proaktif davranış sergilemeleri mümkün olmayacak ve örgüt kültürü bu davranış şeklini desteklemeyecektir. Böyle bir örgüt ikliminde çeviklik değerlerinin olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır.

Yazında, işletmenin sahip olduğu çeviklik değerlerinin belirlenmesi üzerine yapılmış birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

Wendler (2014) işletmenin ve işletme kurucularının sahip olduğu çeviklik değerlerini; proaktif olma, değişen çevre koşullarına hızla cevap verebilme, işletme-çalışan arasında güven sağlama, çalışanların önerilerinin ve kararlarının desteklenmesi şeklinde ifade etmiştir.

Moon (2014) ise; çevikliğe ulaşmak için işletme yönetiminin, yenileşim, şeffaflık, yaratıcılık gibi değerlere sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017).

Wendler (2016) çeviklik değerlerini; işletmedeki tüm çalışanların çeviklik kavramını ilke edinerek kendilerini tanımlamaları olarak ifade etmiştir. Yazar bu tanımda, çalışanların nasıl düşündüklerini ve ne kadar çeviklik ile ilgili ortak değer ve hedefleri paylaştıklarını gösterdiğini vurgulamıştır.

Sherehiy ve Diğerleri (2007) ise çeviklik değerlerini; çevik bir işletmenin ana ögesi olarak nitelendirmişlerdir (Wendler, 2016).

Crocitto ve Youssef (2003) ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynakları, ileri teknolojiler ve örgüt yapısının çevik olabilmesi için işletmenin sahip olduğu çeviklik değerlerinin ve stratejilerinin rolünü ve önemini vurgulamışlardır.

3.2. Bilişim Sistem ve Teknolojileri

Günümüz iş dünyasının ve işletmelerin içinde bulunduğu dönemin en önemli özelliklerinden birisi, işletmelerin iç ve dış çevresinde yaşanan sürekli değişim ve gelişmelerdir. İşletmeler bu değişim ve gelişmelere, tüm fonksiyonları ve unsurları ile cevap verebilmek adına sürekli gelişim, değişim ve yenileşim içinde olmaları yani değişmeleri gerekmektedir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). Bu değişim sürecinde ise göz ardı edilmemesi gereken önemli noktalardan birisi, ‘bilgi’ ve bilginin yarattığı ‘güç’tür. Drucker (1993)’ın ifade ettiği gibi; bilgi, temel ekonomik kaynakların öneminin de önüne geçmiş durumdadır. Günümüzde değer, elde edilen bilgilerin işe uyarlanması ile ortaya çıkmaktadır (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). Bu bağlamda, bilgi ile ilişkili bazı kavramları açıklamak yerinde olacaktır. Öncelikle veri (data); bilgi üretiminde kullanılan işlenmemiş olgulardan (sayı, harfler veya semboller) oluşmaktadır (Akolaş, 2004). Bilgi (knowledge) ise, kendi çerçevesi içinde elde edilmiş enformasyondur. Ayrıca bilgi; günlük işlerin yürütülmesinde, tahminlerde bulunmada ve karar almada destekleyici bir rol üstlenmektedir. Bilgi ile enformasyon (information) arasındaki farka değinmek gerekir ise; bilgi, işletme çalışanlarının beyinlerinde depolanır ve çok küçük bir bölümü kitaplara ve veri tabanlarına geçer. Enformasyon ise, çok büyük bir kısmı veri tabanlarında saklanan ve insanlar işlerinden ayrıldığında onlar ile gitmeyen bir özelliğe sahiptir. Bununla birlikte bilgi; norm, değerler, ilişkiler gibi resmi ya da gayri resmi yöntemler ile işletme içinde

dağılmaktadır. Enformasyon ise, tam tersi olarak işletmenin kendisi ve çalışanlarında kalmaktadır (Tiwana, 2003).

İşletmeler, iç ve dış çevreden elde ettikleri enformasyonu; yenilik, değişim ve gelişim amacı ile uygun bir şekilde işleyerek bilgiye dönüştürmekte ve işletme düzeyinde paylaşmaktadırlar. Bu bağlamda bilgi yönetimi; işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojileri ile işletmenin sahip olduğu İK'nın yeteneklerini birleştirmek suretiyle bilginin işletme faaliyetlerinde etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayan süreç veya stratejiler olarak tanımlanabilir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006). İşletmenin bilgiyi etkin bir şekilde yönetmesinin, rekabet avantajı sağlama noktasında önemli bir hal aldığı hem akademik dünyada hem de yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Daha önceleri bir masraf kalemi olarak görülen bilgi yönetimi faaliyetleri, günümüzde işletmenin sahip olduğu önemli kaynaklardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu kaynak; koordinasyon, kontrol ve karar alma ile ilgili sağladığı destek ile işletmenin diğer kaynaklarının da etkin olarak kullanılabilmesini sağlamaktadır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Bu bağlamda işletmelerin, günümüz dünyasına uygun bilginin işletmenin tüm unsurları tarafından kullanılmasını sağlayan ve hızla hareket etmeyi destekleyen bilişim sistem ve teknolojilerine sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede bilişim, bilişim teknolojisi ve bilişim sistemleri şu şekilde açıklanmaktadır.

Bilişim, kullanıcılar için faydalı ve anlamlı hale getirilmiş veri anlamı taşımaktadır. İşletmedeki her düzeyde karar alma sürecinde güvenilir ve güncel bilgi, büyük önem taşımaktadır (Akolaş, 2004).

Bilişim teknolojileri; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirerek bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlayan bir terimdir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006).

Bilişim sistemleri; bilginin toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan sistemler bütünü olarak tanımlanabilir. Bilişim sisteminin temel yapısında bilgisayar ve iletişim teknolojilerine bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin tüm düzeylerinde karar almak için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemidir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006). Bu bağlamda bilişim sistem ve teknolojileri; işletmenin tüm fonksiyonlarının karar alma süreçlerinde gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemi olarak tanımlanmaktadır (Akolaş, 2004). İşletmelerde kullanılan bilişim sistem ve teknolojilere örnek olarak; internet, intranet, ofis otomasyon sistemleri, fonksiyonel bilişim sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri, elektronik veri değişim sistemleri gösterilebilir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013).

Bilişim sistem ve teknolojileri, işletmenin tüm unsurları için önemli hale gelmiştir. Sadece yönetsel pozisyonlar için değil, tüm pozisyonların ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmaktadır. İşletmenin her fonksiyonunun yerine getirmesi gereken iş süreçleri olmakla birlikte bu iş süreçlerinin yerine getirilmesinde doğru ve zamanında temin edilmiş iç ve dış çevre ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda 1980’li yılların başlarında bilişim sistem ve teknolojileri genellikle veri işleme sistemleri veya yönetim bilişim sistemleri olarak sınıflandırılmıştır (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013). 1990’lara gelindiğinde ise, yönetsel ve fonksiyonel olmak üzere iki temel grupta toplanmıştır. Yönetsel bilişim sistem ve teknolojileri; alt, orta ve üst düzey yöneticilere, karar alma ve sorun çözme süreçlerinde operasyonel, taktik ve stratejik bilgi desteği sağlayan bilişim sistemleri olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel bilişim sistem ve teknolojileri ise; işletme birimlerinin kendi amaçlarına yönelik olarak kullandıkları sistemlerden meydana gelmektedir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013).

Yazında bilişim sistem ve teknolojilerinin işletmelere sağladığı faydalar üzerine yapılan çalışmalar rastlamak mümkündür. Yapılan bazı araştırmalar sonucunda, verimlilik adına bilişim teknolojilerine yapılan yatırımlar ile işletme performansı arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013). Ayrıca bir işletmede bilişim sistem ve teknolojileri kullanımının sağlayabileceği olası faydalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Operasyonel verimliliği artırmak.
- Bilişim sistem ve teknolojileri vasıtasıyla işletme süreçlerinin verimliliğini artırmak.
- Bilişim sistem ve teknolojileri ile kontrol süreçlerini arttırmak ve maliyetlerini düşürmek.
- Bilişim sistem ve teknolojileri desteğiyle üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek.
- Yenilik yapmayı teşvik etmek.
- Bilişim sistem ve teknolojileri unsurlarını içeren yeni ürün ve hizmetlerin sunulması.
- Mevcut ürün ve hizmetleri farklılaştırmak.
- Yeni pazarların, iş alanlarının ve örgütlere arası ittifakların sağlanması.
- İşletme içi ve dışı verileri analiz edecek bir stratejik bilgi tabanının oluşturulması.
- Müşterileri ve tedarikçileri bağımlı hale getirecek işletmeler arası bir bilişim sisteminin oluşturulması.
- Potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek veya zorlaştırmak.
- İkame ürün ve hizmetlerin etkisini azaltmak olarak sayılabilir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006).

Porter (1985) ise; endüstride ilk faaliyete veya harekete geçen işletmenin rekabet avantajı sağladığını ve bilişim sistem ve teknolojilerinin işletmelerin endüstriye giriş engelleri oluşturarak, rekabeti yönlendirdiğini ifade etmiştir.

Tavakolian (1989) ise; işletmenin bilişim sistem ve teknolojileri yapısı ile örgütsel rekabetçi stratejiler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bilişim sistem ve teknolojileri yapısı ile işletmenin rekabetçi stratejisi arasında kuvvetli ilişki olduğunu tespit etmiştir (Turan, 2009). Bu bağlamda endüstride ilk harekete geçme eğiliminde olan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla olduğu ve stratejik olarak rekabetçi bir konuma ulaşmayı hedefledikleri söylenebilir. İşletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojileri yapısı, belirlenmiş olan rekabetçi stratejiyi olumlu yönde etkileyecektir. Rakiplerden önce harekete geçmek, çeviklik kavramının temel taşlarından birisidir. Hızla harekete geçmek isteyen işletmeler; iç ve dış çevreyi taramak, gerekli bilgileri toplamak ve bu bilgileri işletme içinde dağıtarak kullanmak gibi süreçleri yürütmesi gerekmektedir. Bilişim sistem ve teknolojileri sistem olarak ele alındığında, organizasyonun sınırları içinde ve dışında gelişen durumlar hakkında karar vericilere veri ve bilgi akışı sağlayabilmektedir.

Bu bağlamda bu sisteme sahip olan işletmelerin, işletme içindeki ve dışındaki bilgilere erişme imkanı daha sınırlı olan işletmelere göre daha fazla rekabet üstünlüğüne sahip olacağı söylenebilir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014).

Wendler (2014) ise, bilişim sistem ve teknolojilerinin tüm düzeylerde ve bölümlerde etkin iletişimi, bilgi paylaşımını sağlayarak örgütsel çevikliği destekleyen bir yapısı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte yazar; işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojilerinin, çalışanların bilgi ihtiyacını karşılayacak, çevredeki değişikliklere cevap verecek, rekabet avantajı sağlayacak ve merkezkaç karar almayı destekleyecek şekilde dizayn edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Alagöz, Zerenler ve Yılmaz (2006) ise, işletmenin gelişim ve yenilikçilik girişimlerinin ve bu girişimlerin başarısı ile işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojilerinin ilişkili olduğunu ve birbirlerini etkilediği ifade etmişlerdir.

Porter ve Millar (1985) ise bilişim sistem ve teknolojilerinin, işletmelere rakiplerinden daha hızlı ve üstün performans sergilemek için yeni yollar ve bilgiler sunduğunu ifade etmişlerdir (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2013).

Felipe, Roldan ve Rodriguez (2016); bilişim sistem ve teknolojilerinin kritik işletme fonksiyonlarının (dizayn, karar alma, algılama, ve lojistik gibi) gelişiminde önemli roller üstlendiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda karmaşıklık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve teknolojileri, kritik önem taşımakta ve karar süreçlerinde destek sağlamaktadır.

Sambamurthy ve Diğerleri (2003) ise; bilişim sistem ve teknolojilerinin çeşitli dijital seçenekler sunarak işletmenin evik bir yapıya sahip olmasında önemli etkileri olduğunu savunmuşlardır.

Crocitto ve Youssef (2003); kişilerarası, fonksiyonlar arası ve tüm işletmeyi kapsayan ilişkileri, çeviklik kavramına kritik katkı sağlayan ögeler olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bilişim sistem ve teknolojileri; işletmenin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaşları ile iletişimi kuvvetlendirmektedir. Bu iletişim ağı sayesinde, çeviklik değerlerine ait misyon ve vizyonun tüm kademelere dağıtımı ve çevrenin taranarak değişiklikleri fark edilmesi çok daha hızlı olacağı ifade edilmiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Yazında yapılan bu çalışmalar ve tanımlamalar ışığında, bilişim sistem ve teknolojilerinin çeviklik boyutlarından birisi olduğu söylenebilir.

Aşağıdaki Tablo 9’da bilişim sistem ve teknolojileri ile çeviklik ilişkisi üzerine yapılmış olan çalışmaların bir kısmı görülmektedir. Tablo 9’da ifade edildiği gibi bilişim sistem ve teknolojileri, evik bir işletme yapısının oluşmasında önemli bir boyut olarak ifade edilmektedir.

Tablo 9: Bilişim Sistem ve Teknolojileri ile Çeviklik İlişkisi Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Çalışmayı Yapan Araştırmacı	Araştırmanın Türü	Çeviklik Boyutları	Bilişim sistem ve teknolojileri ve Çeviklik İlişkisi
Sambamurthy ve Diğerleri (2003)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri , dijital seçenekler üreterek çeviklik sağlar.
Overby ve Diğerleri (2006)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Algılama ve cevap verebilme çevikliği.	Bilgi ve tecrübe odaklı bilişim sistem ve teknolojileri, algılama çevikliğini artırır. Süreç odaklı bilişim sistem ve teknolojileri, cevap verebilme çevikliğini artırır.
Lu & Ramamurthy (2011)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Sermaye çevikliği, faaliyetlerin uyum çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri çevikliği sağlar. Bilişim sistem ve teknolojilerinin çevikliği engelleyici bir rolü olduğuna dair bir bulgu tespit edilmemiştir.
Tallon & Pinsonneault (2011)	Deneysel teori geliştirme çalışması	Müşteri çevikliği, işbirliği çevikliği ve faaliyetlerin çevikliği.	Bilişim sistem ve teknolojileri -iş uyumluluğu, çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Bilişim sistem ve teknolojilerinin çeviklik üzerinde olumsuz bir etkisi tespit edilmemiştir.
Nazir & Pinsonneault (2012)	Kavramsal teori geliştirme çalışması	Algılama ve cevap verebilme çevikliği.	Örgütsel çevikliği artırmak için hem iç hem de dış elektronik entegrasyonlara ihtiyaç vardır.

Kaynak: Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 651.

İşletmelerin en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı ve İKY ile bilişim sistem ve teknolojileri arasında çeşitli ilişkilerden bahsedilebilir. Örneğin, Bartel, Ichniowski ve Shaw (2007); insan sermayesindeki gelişimin sebeplerinden birisi olarak doğrudan bilişim sistem ve teknolojilerini göstermektedir (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Ayrıca bilişim sistem ve teknolojilerinin kullanımı için çalışanların, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Wendler, 2016).

Bu bağlamda işletmelerin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmaktadır. Ayrıca işe alma ve seçim aşamasında adayların sahip olduğu beceriler de bu yönde değerlendiriliyor olması fayda sağlayacaktır. Bilişim sistem ve teknolojileri; işletme ve çalışanların performans ölçümlerinin yapılabilmesi, veri toplamadaki kolaylık sayesinde iş etüdü yapılabilmesi, süreçlerin daha görünür hale getirilmesi ile süreçlerin iyileştirilmesi gibi faydalar da sağlamaktadır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014). Bandura (1991); Frese ve Zapf (1994); Hackman ve Oldham (1976); Locke ve Latham (1990) bilişim sistem ve teknolojilerinin, çalışanların performansları ile ilgili geri bildirim verilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade ederken, performans geri bildirimini ise, motivasyon ve öğrenme için önemli bir kaynak olarak değerlendirmişlerdir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007). Shani ve Diğerleri (1992) ise, örgütsel çeviklik kavramının en önemli unsurlarından birisi olan bilişim sistem ve teknolojilerinin, İKY süreçlerinde olumlu katkılar sağladığını ifade etmişlerdir (Crocitto ve Youssef, 2003). Bu bilgiler ışığında, işletmelerin sahip olduğu ve

çevikliğin bir boyutu olan bilişim sistem ve teknolojilerinin, yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ile etkileşim içinde olduğu söylenebilir.

3.3. İşgücü

İşletmelerin karmaşık, belirsiz ve öngörülemez iş ortamlarında yaşanan değişimlere hızla ve etkili bir şekilde cevap verebilmesinde işgücünün önemi göz ardı edilemez durumdadır. Çünkü işletmenin tüm maddi kaynaklarını kullanacak, yenilikçi, girişimci ve risk alma gibi faaliyetleri yürütecek, çevreyi tarayarak enformasyon toplayacak vb. faaliyetleri yürütecek olan insan kaynağıdır. Günümüzde teknoloji ciddi bir şekilde gelişiyor olsa da insan unsurunun ortadan kalkması mümkün değildir. İşletmeleri canlı hale getiren ve canlı bir varlık gibi değerlendirilmesini sağlayan tek unsur insandır. Bu bağlamda işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmesi için belirlemiş oldukları tüm planlar, prosedürler ve girişimler, insan unsuru ile hayat bulmakta ve yerine getirilmektedir.

Yazında, işgücü çevikliği ile ilgili birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. İşgücü çevikliği; işletme içinde çevikliği yaratmak için ihtiyaç duyulan çalışan beceri ve davranışları olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan çalışanların görevlerini hızla yerine getirebilme, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerine hızla cevap verebilme ve değişim karşısında esnek olabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017). Yazında işgücünün

esnekliği ve uyum yeteneği üzerine yapılmış bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Wright, McMahan ve McWilliams (1994); evik bir işletmenin öncelikle pazarda yaşanan değişikliklerden haberdar olması, bu değişiklikleri hissetmesi ve stratejilerini hızla ve verimli bir şekilde uygulamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. İşletmelerin hızlı olabilmesi ise, sahip oldukları işgücünün esnekliğine ve uyum yeteneklerine bağlı olduğu vurgulanmıştır. Bunun nedeni ise çevreye verilecek cevapların; hızlı öğrenme, yeni beceriler kullanma, yeni teknolojiler kullanma ve/veya işlerin nasıl yapılacağını yeniden düzenleyebilme gibi yeteneklere sahip çalışanların varlığı sayesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir.

Bir diğer çalışmada Dyer ve Ericksen (2006); dinamik bir çevrede işgücünün durumunu değerlendirmiş ve yeniden yapılandırılabilir işgücü (workforce scalability) kavramı üzerinde durmuşlardır. Yeniden yapılandırılabilir işgücü, bir yapıdan diğer bir yapıya hızla geçebilen İK ile iş gerekliliklerinin uyumlu olarak yapılandırılması anlamına gelmektedir. Ayrıca yazarlar, yeniden yapılandırılabilir iş gücüne sahip olmanın, işgücünün esneklik ve uyum yeteneğine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Nijssen ve Paauwe, 2012).

Gunasekaran (1999) ise evik işgücünü; bilişim sistem ve teknolojileri bilgi ve becerisi ve bununla birlikte çok farklı beceri ve yeteneklere sahip ve bu bağlamda esnek olan başarılı çalışanlar olarak tanımlamıştır.

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) işgücü esnekliğindeki beklentiyi, çalışanların birden fazla rolün gerekliliklerini yerine getirebilme yeteneğine sahip olmaları olarak değerlendirmişlerdir. Bu beklenti klasik İKY uygulamalarından daha geniş bir bakış açısına sahip olmayı gerekli kılmaktadır (Messersmith ve Guthrie, 2010).

Wendler (2016) ise; çevik işletme çalışanlarının çoklu becerilere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu beceriler çalışanların, farklı görevleri yerine getirebilmelerine ve uyum sağlama yeteneklerinin artmasına yardımcı olacağını vurgulamıştır.

Keister (2014) ise işgücü çevikliğinin; çalışanların yeni zorluklar yaşamaya hazır, yeni fikirlere açık, yeni fikirler üreten ve öğrenmeye açık olmaları durumunda ortaya çıkacağını ifade etmiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Hopp ve Oyen (2004); işgücü esnekliği konusunu; hizmet ve üretim sektörü literatüründen destek alarak bir çerçeve dahilinde değerlendirmeye çalışmışlardır. Bu çerçeve işgücü çevikliğini, çapraz eğitimler ve koordinasyon bağlamında değerlendirmektedir. Bu bağlamda çapraz eğitimlerin, işgücü çevikliğinin önemli özelliklerini güçlendirdiği ortaya konulmuştur. Çapraz eğitimler, esneklik sağlama özelliği ile işletmelerin cevap verebilirliğini arttırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, işlerin daha hızlı bitirilmesi, görev değişim sürelerinin azaltılması ve devir sürelerinin minimum seviyelere indirilmesi mümkün olmaktadır. Çapraz eğitimler; çalışanların

öğrenme, iletişim, problem çözme, kendi kendileri motive etme ve işbirliği sağlama yeteneklerini arttırmaktadır (Qin ve Nembhard, 2015).

Ayrıca işgücü çevikliğinin; azalan hiyerarşik yönetim sistemi, takım halinde çalışan ve karar almada yetkilendirilen işgörenler ile ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Araza ve Aslan, 2016). Bu bağlamda çalışanların özerkliği ve karar alma süreçlerine katılımı, işgücü çevikliği açısından kritik önem taşımaktadır. Kidd (1994) bilgi odaklı işletmelerden bahsetmiş ve motivasyon faktörünü ön planda tutmuştur. Yazar, doğru beceri eğitimleri, tecrübeler ve bilgi ile eğitilmiş motive çalışanların, işletmelerin çevik bir yapıya ulaşabilmelerinde önemli roller üstlendiklerini ifade etmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999). Sharifi ve Zhang (1999) ise çevik işgücünü; çevredeki değişimlere duyarlı, değişimi hissedebilen, tahmin edebilen çalışanlar olarak ifade etmişlerdir. Pfeffer (1995); yönetim uygulamalarının birçok özelliğini, yüksek performanslı iş sistemlerinin bir parçası olarak değerlendirmiştir. Örneğin; yüksek performanslı iş sistemlerinin bir uygulaması olan performans değerlendirme ile ücret ve ödül sisteminin, işletme performansına olumlu etkisi olduğu ifade edilmiştir (Becker ve Gerhart, 1996). İşletme performansı, çevik yapının bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Bu bağlamda performans değerlendirme ile ücret ve ödül sistemi, çalışanların davranışlarını etkilediği ve bu bağlamda işgücü çevikliğinin ortaya çıktığı ifade edilebilir. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) işgücü çevikliğini 3 boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Proaktiflik: Değişen çevre şartlarında çalışanların olumlu sonuçlar doğuracak çalışmalar başlatmasıdır. Bu durumda çalışanlar; değişim ile ilgili problemleri önceden görebilme, çözüm yollarını bulabilme ve problemleri çözebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Uyum Sağlama: Çalışanların yeni çevreye uyum sağlayabilmek adına davranış ve tutumlarını değiştirebilmesidir. Bu bağlamda, çalışanlar farklı deneyimlere sahip insanların olduğu ortamlarda kişilerarası ve kültürel uyum sağlamalıdır. Uyum sağlayabilmek; yeni görevler, beceriler, teknolojiler ve prosedürleri öğrenmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, birçok rolü üstlenmeyi bir rolden diğerine geçebilmeyi, farklı işlerde ve farklı takımlarda çalışarak esnek olmalarını gerekli kılmaktadır.
- Dayanıklılık: Çalışanların, değişen çevre ve problemlerin çözülememesi nedeniyle oluşan stres altında görevini verimli bir şekilde sürdürebilmesi ile ilgilidir. Bu bağlamda çalışanlar; değişime, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu tutumlara sahip olmaları gerekmektedir. Belirsizliğe, beklenmedik durumlara ve farklı görüşlere karşı toleranslı olmaları gerekmektedir. Son olarak, strese karşı tolerans göstermelidirler.

Plonka (1997); çevik işgücünün özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Öğrenme ve kendini geliştirme eğiliminde olmak.
- Problem çözme yeteneğine sahip olmak.

- Yeni fikirlere, teknolojiye ve değişime hızla uyum sağlayabilmek (Sanatigar, Peikani ve Gholamzadeh, 2017).

Ayrıca Alavi ve Diğerleri (2014); işgücünün çevik bir yapıda olabilmesi için organizasyon yapısının önemine vurgu yapılmaktadırlar. Örgüt yapısı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini kullanmalarına imkan vermelidir. Bununla birlikte çalışanların kararlara katılımı, proaktif ve yaratıcı fikirlerini uygulayabildikleri bir yapının olması çeviklik için vazgeçilmez bir unsur olduğunu değerlendirmişlerdir. Örgüt yapısı, 3. Bölümde detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Çalışanların beceri ve davranışları birey bazında farklılıklar göstermektedir. İşletmeler, bu farklılıkları istenilen düzeyde muhafaza edebilmek için çeşitli uygulamalar yürütmektedirler. Daha öncede bahsedildiği gibi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu uygulamaların başında geliyor olsa da istenilen davranışların sergilenmesi için de farklı uygulamalar yürütölmektedir. Bu konu girişimci örgüt iklimi başlığı altında detaylı bir şekilde anlatılacak olsa da kısaca burada değinmek gerekecektir. Çalışanların motivasyonu, memnuniyeti, performanslarının yönetimi ve ödüllendirilmesi gibi konular beklenen davranışların sergilenmesinde önemli etkilere sahiptir. Örneğin; Burke ve Diğerleri (2015) yapmış oldukları çalışmada; çalışan memnuniyeti yüksek olan bir işletmede çalışanların, işletme hedeflerine ulaşmada önemli katkılar sağladıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti, işletme performansını ve müşteri memnuniyetini olumlu olarak etkilemektedir.

Yazarların çalışmalarında ifade ettiği gibi işletmeler, çevik bir yapıya ulaşabilmek için çalışanlarından farklı beklentiler içerisindeyler. Bu nedenle işletme içerisinde yürütölmekte olan yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları kritik önem taşımaktadır. İşletmenin beklentilerini karşılayacak adayların işe alım ve seçimi ile başlayan yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile devam etmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanlara yapılan bir yatırım olarak değerlendirildiği gibi, kişilerin farklı yeteneklere sahip olmasını ve gelişmelerini destekleyen bir süreçtir. Örneğin, klasik İKY uygulamalarında gerçekleştirilen görev temelli eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu ihtiyacı karşılayamaz durumda olacaktır. Bu uygulama yerine çapraz eğitimler uygulanarak çalışanların sadece çalıştıkları bölüm ve departmanlarda değil diğer bölüm ve departmanlarda da görevlendirilebilmesi sağlanmaktadır. Bu bağlamda çevredeki değişimi hissedebilme, bu değişime hızla cevap verebilme, birden fazla rolü yerine getirebilme ve esnek olabilme gibi özelliklere sahip çevik işgücünün ortaya çıkartılmasında, klasik İKY uygulamaları yerine yüksek performansa odaklı İKY uygulamaları (yüksek performanslı iş sistemleri) yürütölmelidir (Wendler, 2014).

3.4. Değişim Yönetimi

Günümüzde sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok iç ve dış çevre faktörlerinde hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi, teknoloji, sistemler, yöntemler, teknikler, tutumlar, davranışlar da sürekli değişmektedir. İşletmelerin varlıklarını

sürdürebilmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri ve bu süreci yaşarken de değişimi kendi çıkarlarına hizmet edecek şekle çevirebilmeleridir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). İşletmenin etkilendiği ve etkilediği çevrede meydana gelen değişimler, işletmenin girdileri yoluyla işletmeyi etkilemekte ve bazı dengelerini bozmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, dengelerini tekrar aynı seviyeye getirebilmek için çevrenin talepleri doğrultusunda tüm unsurlarında değişiklik yapmak zorunda kalmaktadırlar. Her değişim farklı bir yapıyı ya da süreci etkilediği için işletmeler; iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gittiği gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de önemli değişimleri gerçekleştirmek zorunda kalabilmektedirler (Tunçer, 2011). Değişimi uyaran faktörler olarak ise işgücü yapısı, teknoloji, ekonomik şoklar, sosyal eğilimler, politikalar ve rekabet sayılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013). Bu bağlamda işletmeler, çevrelerinde meydana gelen değişimleri fark etmeli ve değişime ayak uydurmak için gerekli adımları atmalıdırlar.

Yenilik, reform ve benzeri kavramların yerine kullanılan değişim kavramı bunlardan farklı aynı zamanda da bunlarla ilişkili bir kavramdır. Yenilik yapma faaliyetleri, bireylerin veya işletmelerin değişiklik ve çevreye uyum kapasitesini belirlemektedir. Bu bağlamda birey ya da işletme yenilik yapma faaliyetlerini yürütüyor ise, değişime de kolaylıkla uyum sağlayabileceği söylenebilir. Reform, herhangi bir durumun daha iyi duruma getirilmesi amacıyla yapılan düzenleme veya değişikliktir. Reformun, yenilik yapma faaliyetlerinden daha geniş bir

süreç olduğu ifade edilmektedir. Herhangi bir sistemin bir alt alanında gerçekleşen yenilik, sistem içerisinde yaygınlaştıkça reform niteliğini kazanmaktadır. Reformla hedeflenen, işletmenin herhangi bir sürecinde bozulan ve iyi gitmeyen bir durumdan, istenen ve özlenen bir duruma geçiş yapmaktır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu bağlamda reform sadece işletme içi sorunlara karşın alınan önlemleri kapsamak ile birlikte kökten bir değişiklik yapılmasını kapsamaz. Ancak değişim, daha kapsamlı ve farklı unsurların değişimini içeren bir süreçtir. Örneğin; *kültürel değişim*; işletmenin maddi ve maddi olmayan unsurlarının değişimini ifade etmektedir. Maddi unsurların değişimi diğer unsurlara göre daha kolaydır ve çok hızlı değişebilir. Bununla birlikte çalışanların inançları, tutumları, değer yargıları ve davranışları daha zor değişmekte ve zaman almaktadır. *Yapısal değişim*; işletmenin amaçlarına ulaşması ve kaynaklarını mevcut duruma göre dağıtması için organizasyonel yapısını yeniden düzenlemesi anlamına gelmektedir. *Süreç değişimi*; müşteri talep ve isteklerini karşılamak için amaç ve performans kriterlerini dikkate alarak yeni süreç haritalarının hazırlanmasını ifade etmektedir. *Kişisel odaklı değişim*; planlanan tüm değişimlerin gerçekleştirilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yeni bilgilerle ve yeteneklerle donatılarak, yeni iş ve görevlere hazırlanması anlamına gelmektedir (Akdemir, 2016). Değişim, farklılaştırma kavramı ile de yakından ilişkilidir. Lawrence ve Lorsch (1967) farklılaştırmayı; farklı birim yöneticilerinin bilişsel ve duygusal yönelimlerindeki farklar olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin bu farklılaştırmalar sayesinde çevreden gelen farklı taleplere cevap verebileceği ve böylelikle tüm farklı çevresel şartlara uyum

sağlayabileceği ifade edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Herhangi bir sürecin farklılaştırılması, beraberinde o süreçlerin tamamında ya da bir kısmında değişiklik yapılması anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda ‘işletmeler günün koşullarına kendilerini adepte etmeleri, çevrenin gerektirdiği değişiklikleri bünyelerinde, üretim dokularında gerçekleştirdikleri ölçülerde yaşamlarını sürgit kılabilirler.’ (Akdemir, 2014:111). Bu da değişim ile mümkün olmaktadır. Örneğin, işletmeler teknolojilerinde, insan kaynaklarında, finansman yapılarında ve yönetim kültüründe değişiklikler yaparak çevreye uyum sağlayabilirler (Akdemir, 2014).

Literatürde değişim ile ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Örneğin; Koçel (2014:784) değişimi, ‘herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir’ şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca değişimin kapsam olarak bireylerin, nesnelerin konumlarını değiştirmekten, kişilerin bilgi, yeteneklerinin hatta işletmelerin faaliyetlerinin mevcut durumdan başka bir duruma getirilmesi olarak ifade etmiştir.

Akdemir (2016:229) değişimi; ‘mevcut bir denge durumundan, dinamik bir başka denge duruma geçiş olarak’ tanımlamıştır.

Kerman ve Öztop (2014) değişimi; işletmenin tüm öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, daha önceki yapıya göre niceliksel ve niteliksel gözlenebilir bir farklılığın ve dönüşümün oluşması olarak tanımlamışlardır.

En sık rastlanan ve en genel tanımı ile değişim; bir durumdan yeni bir duruma geçmeyi ifade etmektedir (Eser, 2017:816).

Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişimi; mevcut olan durumun, çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık yetersiz kalması durumunda işletmeyi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları karşılayabilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar alma ve bu kararları uygulama süreci olarak tanımlamışlardır.

Bu tanımlar ışığında değişim; çevre şartlarının gerektirdiği gibi bireysel ve işletme düzeyinde tüm unsur ve özelliklerin bir durumdan farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir.

Literatürde değişimin tanımı ile birlikte sınıflandırılmasına da rastlamak mümkündür. Örneğin niteliksel (yapısal, stratejik, kültürel değişim) ve niceliksel değişim şeklinde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Eser, 2017). Örneğin, Koçel (2014:787) değişimi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır.

- Planlı-plansız değişim,
- Makro-mikro değişim,
- Zamana yayılmış-ani değişim,
- Proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkisel) değişim,
- Geniş kapsamlı-dar kapsamlı değişim,
- Aktif-pasif değişim,
- İyileştirme şeklinde adım adım-radikal değişim,
- Evrimsel-devrimsel değişim.

Değişim hem kişisel hem de işletme düzeyinde ele alınabilmektedir. Kişisel düzeyde; çalışanların yeni iş yapma şekillerine alışmaları, farklı davranmak için hazır olmalarını ve değişime karşı direnç göstermelerini içermektedir (Koçel, 2014). Değişim sürecinde insan faktörünün önemi göz ardı edilemez durumdadır. Değişimi düşünen, tasarlayan, yürüten ve sonuçlarını işletme çıkarları için kullanan temel aktör insan kaynağıdır. Bu bağlamda kişisel düzeyde değişim ve değişime bakış açısı kritik önem taşımaktadır. Örneğin, Kerman ve Öztop (2014:93) değişimin tanımını, ‘bir işletmenin, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı’ olarak yapmışlardır. Tanımdan anlaşılacağı üzere insan unsuru olmadan değişim mümkün olmamaktadır. İşletmenin kalıcı olarak değişmesi için, her zaman çalışanlarda önemli değişikliklerin meydana gelmesi gerekmektedir. Değişim başlangıcı ve değişim sürecinde çalışanların bilgi, beceri ve iş anlayışları, değişime ve yeni oluşan şartlara uyum sağlayacak şekilde değiştirilmelidir. Bu bağlamda işletmenin diğer unsurlar kadar üretken ve verimli fikirlere sahip olan insanlardaki değişime de odaklanması gerekmektedir (Tunçer, 2011). İşletmelerin sahip olduğu teknolojiler, yapılar ve yöntemler, değişim için uygun ortam yaratabilir ya da başlayan bir değişimi kolaylaştırma imkanları sunabilir ancak gerçek bir değişimi başlatamaz. Gerçek bir değişim sadece işletmenin en değerli kaynaklarından birisi olan insan kaynağı tarafından başlatılabilir (Bartuçugil, 2004). ‘İnsanları değiştirmeden ya

da onları kazanmadan örgütte hiçbir değişim gerçekleştirilemez' (Tunçer, 2011:58). Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterebilirler. Değişime direnç, yeni durumun çalışanlar tarafından kendileri için bir tehdit olarak algılanması sonucu ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Direnç, aktif ya da pasif; açık ya da gizli; bireysel ya da örgütlü; agresif ya da çekingen olarak ortaya çıkmaktadır. Direnç, eski alışkanlıkların sürdürölmek istenmesi, çalışanların değişimin derecesini ve etkilerini bilmemeleri, değişim hakkında çok fazla yorum ve dedikodu yapılması, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri gibi çok farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir (Akdemir, 2016). Değişime direncin diğer nedenleri ise; iş ile ilgili nedenler (iş yükü artışı korkusu, iş koşullarında değişiklik korkusu, teknolojik işsizlik korkusu gibi) olabilir. Bir diğer neden ise kişisel nedenler (bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, kendine güvenmeme gibi) olarak ifade edilebilir. Son olarak ise sosyal nedenler (değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu gibi) olduğu ifade edilmektedir. İşletmeler, çalışanların değişime karşı dirençlerini ortadan kaldırmak ve değişime ayak uydurmalarını sağlamak amacıyla aşığıdaki faaliyetlerde yürütebilirler:

- Çalışanların değişim sürecinde hem karar alma noktasında hem de sürecin yürütölmesinde aktif olarak katılımının sağlanması,
- Çalışanlar ile sürekli iletişim halinde olunması,
- Çalışanlara değişim ve değişim sonrası ortaya çıkacak durum ile ilgili eğitimler verilmesi,

- İhtiyaç duyulması halinde pazarlık süreçlerinin yürütülmesi,
- İhtiyaç duyulması halinde açık veya kapalı zor kullanma,
- Değişim amacı doğrultusunda faaliyetleri desteklemek,
- Değişim ile ilgili yeterli bilgi paylaşımı yapmak (Koçel, 2014).

Çalışanlar farklı sebeplerden dolayı değişime direnç gösterdikleri gibi stres altında da olabilirler. Bu bağlamda yöneticiler aşağıdaki hususları dikkate alarak stresi yönetmelidirler:

- Yöneticilerin değişimin farkında olmaları,
- Yöneticilerin tüm düzeyler ile iletişim içinde olmaları,
- Yöneticilerin değişim sürecinde görünür ve ulaşılabilir olmaları,
- Yöneticilerin işletme çalışanlarını cesaretlendirir durumda olmaları,
- Yöneticilerin ve çalışanların birlikte değişim sürecine dahil olmaları,

Yöneticilerin değişime uyum sağlama da zorluk yaşayan çalışanlara ve iletişim eksikliklerini gidermek için destek sistemleri ve seminerler düzenliyor olmaları değişim sürecinin doğru ve istenilen şekilde yürütülmesine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir (Dolaşır, 2005).

İşletme düzeyinde değişim ise; işletmelerin vizyon ve misyonları dahil olmak üzere tüm faaliyet ve unsurlarında değişikliğe gitmesi anlamını taşımaktadır (Koçel, 2014). 'Kotler'a (1999: 13); işletme düzeyindeki değişimin aşağıdaki sekiz adım ile gerçekleşebileceğini ifade etmiştir.

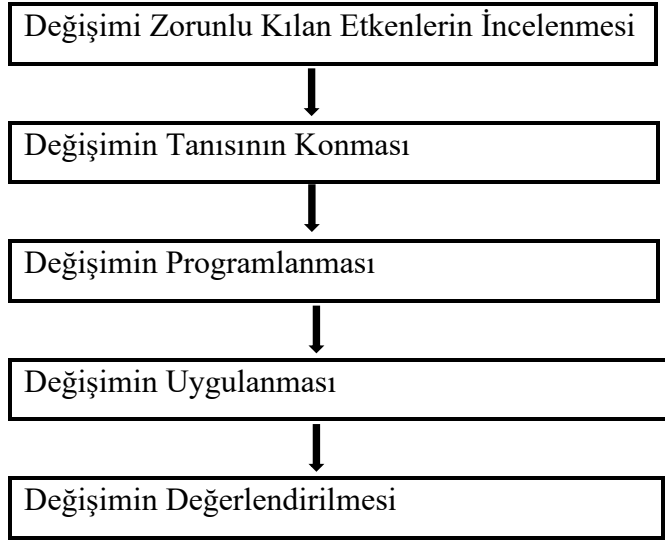
- Hızlı hareket etme kültürü oluşturmak.
- İşbirliği ve dayanışmayı sağlamak.

- Yeni bir vizyona sahip olmak.
- Yeni vizyonu tüm çalışanlara iletmek.
- Daha yakın zamanda gerçekleşecek faydaları düşünerek hareket etmek.
- Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde bulunmak.
- Yenilikleri kurumsallaştırmak'(Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:244).

Değişim yönetimi konusu, 1970 ve 1980'li yıllarda artan rekabet koşulları nedeni ile işletmelerin tüm unsurlarında gerçekleştirilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek amacıyla, yönetim bilimcilerin odaklandığı bir konu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. 2000'li yılların başlarından itibaren ise iletişimin gelişmesi, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması, etik kavramının önem kazanması ve bilginin temel değer haline gelmesi ile yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha hızlı ve radikal çözümleri gerekli kılmıştır. Değişim yönetimi, bir işletmede değişimi anlayıp bu değişime rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişimin iyi yönetilebilmesi için öncelikle örgütsel değişim süreci adımları ve bu adımlarda kullanılabilecek uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Kerman ve Öztop, 2014). Geçmişte değişim yönetimi, başlangıcı ve bitiş zamanı belli olan bir program ya da proje olarak ele alınırken, artık işletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevreye uyum sağlamaya çalışırken içinde buldukları her yeri kaplayan ve sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Eser, 2017). Ayrıca May ve Stahl (2017) yapmış oldukları çalışmada; değişim yönetimi uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı

sağlamak için bir ön koşul olduğunu ve uygulamada yaşanabilecek eksikliklerin rekabet avantajı sağlamada engel teşkil edebileceğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte ‘değişim yönetimi; işletmenin, yönetim anlayışının, felsefesinin, yapısının ve yöntemlerinin bütün olarak ele alınması; doğru zamanda, doğru kaynaklarla (insan, bilgi vs.) uygun sistemlerin geliştirilmesi ve bu suretle, etkinliğin ve verimliliğin artırılması çabasıdır’ (Akdemir, 2016:231). Farklı bir tanımda ise değişim yönetimi; işletme kaynaklarının, iş süreçlerinin, bütçelerinin ve diğer tüm unsurlarının değişim yönüne doğru çevrilmesi ile bireyleri, ekipleri ve işletmeyi değiştirme ya da diğer farklı çalışma şekilleri ile işletmeyi yeniden şekillendirme sürecinin yönetimi anlamını taşımaktadır (Bhatt, 2017). Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişim yönetimini; değişim faaliyetlerini yürüten insanlar ile bu değişim sürecindeki uygulamaları yürütecek insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşebileceği bir ortam yaratmak ve iş yerlerinde duygusal bağlantıları yönetmek olarak tanımlamışlardır. Değişim yönetiminin, yöneticilerin değişimi yönetme becerileri ile bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerin, yeniliklerden kaynaklanan gelecekteki değişiklikleri tahmin etme, ürün ve/veya hizmetlerde ihtiyaç duyulan değişiklikleri hızla hayata geçirebilme ve yeni fırsatlar elde edebilmek için mevcut kaynakları esnek bir şekilde kullanma becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, stratejik bir bakış açısı ile vizyonları belirleyebilmelidir (Wendler, 2016). Bu bağlamda ‘işletme düzeyinde değişimlerde yöneticilerin becerileri etkili olmaktadır.’ (Kerman ve Öztop, 2014:95). Yöneticilerin sahip olduğu becerilerin yanı sıra yöneticiler, değişim

sürecini başlatırken ve yürütürken; teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş çevresi, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik ve iletişim konularını dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca işletme düzeyinde değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin erdem, vizyon, coşku, merak, risk alma, iyi bir eğitim ve ekip çalışmasına olan inanç gibi ortak özellikleri olmalıdır (Tunçer, 2011). Değişim yönetimi süreci, sadece yöneticinin becerileri ile değil dikkate almaları gereken bu konular ve özellikler ile birlikte yürütüldüğünde başarı sağlayabilecektir. Aşağıdaki Şekil 4’de değişim yönetimi süreci ifade edilmektedir.



Şekil 4: Değişim Yönetiminde İzlenecek Aşamalar

Kaynak: Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0. (13), s:247.

Kotter (1995); değişim uygulamalarının niçin başarısız olduklarını araştırmış ve başarılı bir değişim yönetimi için bir model önerisi ortaya koymuştur. Yazar, modelini sekiz basamakta açıklamaktadır. Bunlar:

- İvedilik duygusu oluşturmak,
- Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek,
- Vizyon yaratmak,
- Vizyonu iletmek,
- Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek,
- Kısa vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak,
- İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak,
- Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak gereklidir. Bu aşamaların her biri titizlikle uygulandığı takdirde değişim yönetiminin başarılı olması mümkün olacaktır şeklinde ifade etmektedir (Eser, 2017).

Günümüzde sürekli değişen çevre koşulları dikkate alındığında, işletme içinde meydana gelen değişimin sonu gelmeyen dinamik bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, her işletmenin değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran bir kültüre ve iklime sahip olması gerektiği anlamını taşımaktadır (Eser, 2017). Bu bağlamda işletmenin iklimi, çeviklik yapısına ulaşılmasında önemli bir yere sahip olduğu ifade edilebilir. Örgüt kültürü ve iklimi, çalışanların değişimini destekler yapıda ise işletmenin değişimi çok hızlı bir şekilde gerçekleştirebilir. Bununla birlikte değişimin gerçekleşmesinde kritik rol oynayan İK değişim içinde olmalıdır. Çalışanların değişmesi ise

işletmenin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları tarafından desteklenmelidir. Örneğin; eğitim ve geliştirme faaliyetleri yanı sıra ücret ve ödül sistemlerinin uygulanması değişim için birer motivasyon kaynağı olarak değerlendirilebilir. Yüksek performanslı iş sistemleri ve çeviklik kavramının temel amaçları işletmeye rekabet gücü kazandırarak, işletme performansını yükseltmektir.

3.5. İşbirliği ve Dayanışma

İşletmeler, günümüz pazar koşullarında yaşanan değişimlere uyum sağlamak ve değişim ile ortaya çıkan taleplere hızla cevap verebilmek için alışılmış rekabet yönetmelerinden farklı yeni sistem ve yaklaşımlarda bulunmaktadır. Klasik bakış açıları ve rekabet yöntemleri artık çevik bir işletme yapısına ulaşmak için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda yeni üretim yöntem ve sistemlerinde müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve çalışanlar; işbirliği ve dayanışma içerisinde olunan paydaşlar olarak değerlendirilmeye başlanılmıştır. Yazında, işbirliği ve dayanışma konusu ile ilgili birçok tanım ve çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların, çeviklik kavramı ile beraber ele alındığı ve çevikliğin en önemli boyutları arasında olduğu görülmektedir. Örneğin; Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007) işbirliği ve dayanışmayı; işletme fonksiyonlarının birbirleri arasında, tedarikçiler ve müşteriler ile işbirliği ve dayanışma içinde olmaları tanımlamışlardır. Bu işbirliği ve dayanışmanın ortaya çıkması ise işletmenin iklimi, kültürü ve değerlerine bağlı olduğu söylenebilir. Eğer işbirliği ve dayanışma; işletmenin iklimi, kültürü ve çeviklik değerleri

tarafından destekleniyor ise çalışanların işbirliği ve dayanışma içerisinde olabilecekleri ifade edilebilir. Bununla birlikte, Agarwal ve Diğerleri (2007); Charbonnier-Voirin (2011); Goldman ve Diğerleri (1995); Kettunen (2009); Meredith ve Francis (2000); Sherehiy ve Diğerleri (2007) gibi araştırmacılar, işbirliği ve dayanışmanın kapsamını; işletme içindeki ve/veya dışındaki kişilerin birlikte nasıl çalıştıklarına odaklanmasında olarak belirtmişlerdir (Wendler, 2014). Wendler (2014) ise; işletme içindeki çalışanlar ve farklı fonksiyonel departmanların, işletme ve taşeronların, işletme ile müşterilerin arasındaki işbirliği ve dayanışmanın çevik bir işletme yapısına ulaşmada fayda sağladığını vurgulamıştır. Ayrıca Lawrence ve Lorsch (1967); başarı için işletme birimleri arasında entegrasyonun ve işbirliğinin artması gerektiğini ifade etmektedir. Entegrasyon, çevreden gelen talepleri karşılamak üzere işletme birimlerinin arasındaki işbirliğinin kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Çevik olan bir fonksiyon ile daha az çevik olan başka bir fonksiyonun arasındaki işbirliği ve dayanışmanın, daha az çevik olan fonksiyondaki çevikliği artırılmasında olumlu etkileri olacağı ifade edilmiştir. Bu bağlamda işletme düzeyinde çevik bir yapı için fonksiyonlar arasında işbirliği ve dayanışma olmalıdır (Holsapple ve Li, 2008).

İşletmelerin rekabet gücünü artırmak için işletme içindeki ve dışındaki unsurlar ile işbirliği ve dayanışma yaparak çevik bir yapıda olmaya çalıştıkları görülmektedir. Genelde dayanışma ve işbirliğinin işletme içinde sağlanacağı vurgulanıyor olsa da farklı işletmeler ile de

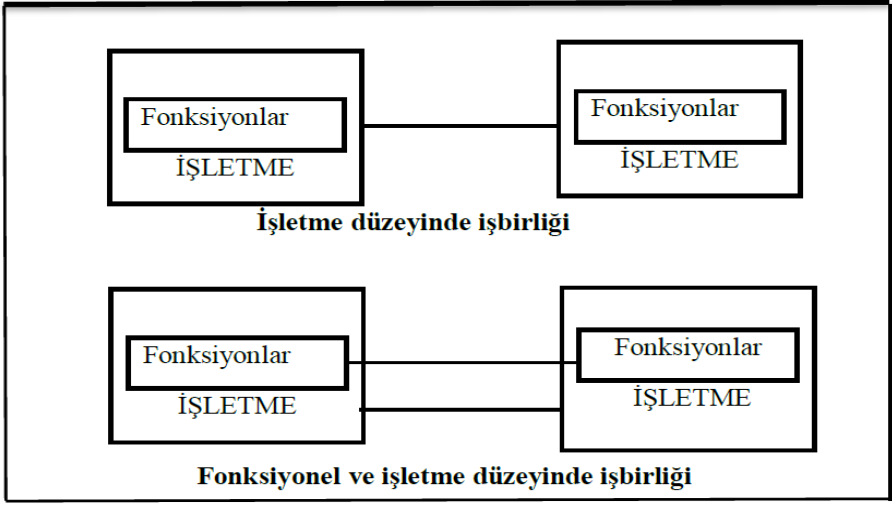
dayanışma ve işbirliği faaliyetleri yürütülmektedir. Goldman ve Diğerleri (1995); farklı işletmeler ile yapılan işbirliği ve dayanışma faaliyetlerinin faydalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması,
- Pazarlama sürelerinin kısaltılması ve maliyetlerin azaltılması,
- Riskin azaltılması,
- İşletmeler arası güven ortamının oluşması,
- İşletmeler arası teknoloji transferinin hızlandırılması ve işletmelere özel kaynakların işbirliği ve dayanışma içerisindeki işletmelere tarafından karşılıklı kullanılabilirliğinde artışın oluşması olarak sayılabilir (Meade ve Sarkis, 1999).

Diğer taraftan işbirliği ve dayanışma içerisinde bulunan bir diğer unsur ise işletmenin müşterileridir. Müşterilerden gelen geri bildirimler sayesinde müşteri beklentilerinin anlaşılması ve işletmenin kendisini değerlendirmesi mümkün olmaktadır. Charbonnier-Voirin (2011); Vázquez-Bustelo ve Diğerleri (2007); müşteriler ile işbirliğinde içinde olmak için, tüm faaliyetleri müşterilerin ihtiyaçlarına göre düzenlemek ve çalışanlara müşterileri hakkında bilgi vermenin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Wendler, 2016). Bu bağlamda işletmeler, müşterilerinin olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerini ve taleplerini dinliyor yani müşterilerinin sesine kulak veriyor olması gerekmektedir. Bu bağlamda müşteriler ile işbirliği ve dayanışma ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin sahip olduğu bilişim sistem ve

teknolojilerinin varlığı bu ilişkinin yürütülmesinde kritik önem taşımaktadır.

İş dünyasında yaşanan değişime uyum sağlamak için izlenen bir diğer yol ise sanal organizasyon yapılarıdır. Bu tip yapılar ile pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yaklaşmak amaçlanmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999). Sanal organizasyonların esneklik sağladığı gibi güven temelli ilişkilerin geliştirilmesinde de önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Wendler, 2016). Sanal organizasyonlar, işletmelerin kendi aralarında belirli bir süre için geçici ittifaklar kurabildikleri ve katılımcıların diğer projelere geçmesi ile bu ittifakın ortadan kalktığı bir yapıyı ifade etmektedir (Sharp, Irani ve Desai, 1999). Diğer bir tanımlamada ise sanal organizasyonlar; çeşitli işletmelerin sahip olduğu yetkinliklerin kendi aralarında dağıtılarak yeni bir tedarik zinciri kurulması amacı ile bütünleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Gunasekaran ve Yusuf (2002); Agarwal ve Diğerleri (2007) yapmış oldukları çalışmalarda; sanal organizasyonların, çevik bir üretim zincirinin kurulmasındaki önemini vurgulamışlardır (Wendler, 2016). Son olarak sanal organizasyonların, pazarın ve müşterinin ihtiyaçlarına proaktif bir şekilde yaklaşmak için önemli bir yapılanma sağladığı ifade edilmiştir (Sharifi ve Zhang, 1999). Aşağıdaki Şekil 5’de görüldüğü gibi hem işletme düzeyinde hem de fonksiyonel düzeyde işbirliğinin aynı anda yürütülmesi ile sanal bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999).

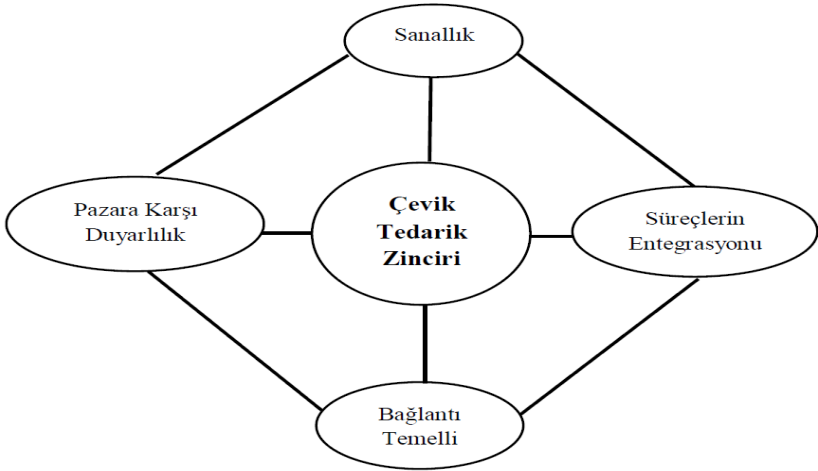


Şekil 5: Ortaklık Geliştirme Modeli

Kaynak: Yusuf, Y.Y, M. Sarhadi ve A. Gunasekaran. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s:38.

Sanal organizasyon yapıları ile çevik bir tedarik zinciri de kurulabilmektedir. Çevik bir tedarik zincirine sahip olmak, işletmelerin çevikliğe ulaşabilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Ancak çevik tedarik zincirinin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Öncelikle çevik tedarik zinciri, pazara duyarlı bir yapıda olması gerekmektedir. Pazara duyarlı olmak; pazardaki gerçek talebi okuyabilmek ve cevap verebilmek anlamını taşımaktadır. Bununla birlikte tedarikçiler ve alıcılar arasındaki veri paylaşımı için kullanılan bilgi teknolojileri, sanal bir tedarik zinciri yapısı ortaya çıkartmaktadır. Tedarik zinciri üyeleri arasındaki paylaşılan bilgiler ve veriler, süreçlerin entegrasyonunu güçlendirmektedir. Süreçlerin entegrasyonu; alıcı ve tedarikçiler arasındaki ortak ürün ve/veya hizmet geliştirme, ortak sistemler kurma ve bilgi paylaşımı gibi işbirliği içinde çalışmayı

ifade etmektedir. Bu bağlamda kurulan işbirlikleri sayesinde sınırları olmayan, güven ve bağlılığın ortaya çıktığı ‘genişletilmiş işletme’ (Christopher, 2000:39) yapıları meydana gelmektedir (Christopher, 2000). Aşağıdaki Şekil 6’da çevik tedarik zinciri yapısı gösterilmektedir.



Şekil 6: Çevik Tedarik Zinciri

Kaynak: Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s:40.

İşbirliği ve dayanışmanın gerek işletme için gerekse işletme dışında uygulanabilmesi için işletme yapısının, yöneticilerinin, çalışanların ve işletme politika ve uygulamalarının bu faaliyetlere izin verir durumda olması gerekmektedir. Örneğin işletme içinde takım çalışması uygulamaları var ise bu uygulamalar işbirliği, iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirmektedir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017). Bu nedenle işletme politika ve prosedürleri takım çalışmasını destekler nitelikte olması gerekmektedir. Ayrıca hiyerarşik yönetim seviyelerinin azaltılması, işbirliğinin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, takımların

özerkliği ve yetkilendirilmesi gibi uygulamalar, işbirliği ve dayanışmanın oluşmasına katkı sağlayan faktörler olarak ifade edilmektedir (Alves, Carvalho ve Sousa, 2012). Bu bağlamda işletme yapısı, politika ve prosedürler önem kazanmaktadır. Daha organik bir işletme yapısının olması, çalışanların işbirliği ve dayanışma için teşvik edilmesi ve ödül-ceza sistemi ile yönetiliyor olması ve özerkliğe sahip çalışanların olması kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda işbirliğine dayalı iş sistemlerinin kurulması, çalışanların katılımının desteklenmesi ve karar almanın sağlanması örgütsel cesaretlendirmenin en önemli yönleri arasında olduğu ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2010). Çevik olabilmek için esnek teknolojilerin yüksek yeteneklerle donatılmış, bilgi birikimine sahip, motive edilmiş ve yetkilendirilmiş işgücü ile entegre edilmesi gerekmektedir (Kasap ve Peker, 2009). İşbirliği ve dayanışmanın çeviklik kavramının önemli bir boyutu olarak düşünüldüğünde, işletme içindeki yüksek performanslı iş sistemleri uygulamalarının önemi de vurgulanmış olmaktadır. Çalışanların motive edilmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması ve çalışanlara yetki verilmesi gibi konular yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları içerisinde dikkate alınıyor olmalıdır.

3.6. Esnek Yapılar

Stratejik yönetim alanının temel soruları; işletmelerin rekabet yeteneklerini nasıl güçlendireceği, iş çevresinde nasıl yaşamlarını sürdürebileceği ve sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl sahip olabileceği olmuştur. Bu sorulara cevap olarak 1970’li yıllardan önce maliyetleri düşürmek ve seri üretim yapmak çözüm olarak gösterilmiş

olsa da müşteri taleplerindeki değişimler bu çözümü yetersiz kılmış ve ‘esneklik’ kavramı gündeme gelmiştir. Esneklik, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin, süreçlerin ve ürünlerin çevredeki değişiklikleri dikkate alarak yeniden yapılandırılması ve uyarlanmasını anlamı taşımaktadır. İç kaynakları değişikliklere uyarlamak yeterli olmayacaktır. Çünkü dış çevrede değişen müşteri talepleri, işletmelerin yapısını, ürün/hizmetlerini, beceri ve stratejilerini etkilemeye başlamıştır. Bu bağlamda işletmeler, müşterilerinden gelen talepleri zamanında, kaliteli ve güvenilir ürün/hizmetler ile karşılamak zorunda kalmıştır (Yang ve Liu, 2012). Bu bağlamda 1980’li yıllarda araştırmacıların, örgütsel esneklik kavramına odaklandıkları görülmektedir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). İş hayatında daha fazla esneklik arayışı, İKY konularının en merkezinde yer almaya başlamıştır. İşletmeler, rekabet baskısı altında iken daha fazla esnek yollar bulup, işgücün verimli hale getirmek ve bununla birlikte maliyetleri azaltmak zorunda kalmaktadır (Hau ve Chow, 2005).

Literatürde esneklik kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Sanchez’e (1995) göre esneklik; işletmenin, dinamik rekabetçi çevrede meydana gelen birçok farklı talebe cevap verebilme yeteneğidir. Weick’e (1979) göre esneklik; işletmenin çevresinde meydana gelen değişiklikleri algılayarak bu değişikliklere cevap verebilecek yeterli hareket tarzı havuzuna sahip olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işletmeler, kaynak ve yeteneklerini değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde yapılandırmalı ve geliştirmelidirler.

Bununla birlikte işletmenin ihtiyaç duyması halinde mevcut yapılarını ve kaynaklarını, dinamik çevre koşullarına uygun olarak yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olması gerekir (Wright ve Snell, 1998). Reed ve Blunsdon (1998) esneklik kavramını; işletmenin, çevrede yaşanan değişikliklere cevap verebilmek için içyapısını ve süreçlerini değişen şartlara uygun olarak düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

Esneklik, işletmelerin ve üyelerinin değişikliğe uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). Esneklik, işletmenin çevresel taleplere cevap olarak kaynak ve faaliyetlerini hızlı bir şekilde yapılandırması yeteneğine sahip olmasıdır. Esnek bir yapıya ulaşmak, işletmenin çevreden gelen taleplere cevap verebilmesi için bazı mevcut uygulamalarını ve varlıklarını tekrar gözden geçirmesine ve ihtiyaç duyulan dönüşümleri gerçekleştirmesi ile mümkün olacaktır. (Wright ve Snell, 1998).

Esneklik kavramının daha derinleştirildiği ve farklı boyutlar bağlamında değerlendirildiği çeşitli esneklik kavramları vardır. Örneğin, ‘*esnek uzmanlaşma kavramı*’; ‘kitle üretimine, uzmanlaşmaya, seri üretim hatalarına yatırım yapmanın aksine daha karlı, özelleştirilmiş ürünlere odaklanan, niş pazarlara hitap eden, esnek üretim hattı, esnek işgücü ve esnek ekipman gerektiren bir rekabet stratejisi olarak tanımlanmaktadır.’ (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:487). Bir diğer kavram olan *niceliksek esneklik* ise, çevresel durumlara göre işgücünün ihtiyaca göre ayarlanması anlamına gelmektedir. Bu ayarlama; ihtiyaca göre çalışan sayısının azaltılması ya

da arttırılması, geçici işgörenlerin belirli süreli olarak işe alınması ve daha sonra işten çıkartılması ve işgücünün işletme içinde değil işletme dışından geçici ticari sözleşmeler ile sağlanması yöntemleri ile mümkün olmaktadır. *İşlevsel esneklik* ise, işgücü miktarında bir değişiklik yapmadan işletmenin değişen ürün, teknoloji ve tüketici taleplerine uyum sağlama becerisi olarak tanımlanabilir. İşletmeler bu esnekliği, çalışanlarını farklı pozisyonlarda ve farklı işlerde çalışmalarını sağlayarak ve işletme içinde hareketliliği destekleyerek gerçekleştirir. Ayrıca, takım çalışmasını, kararlara katılımı desteklemek işlevsel esneklik için önemli uygulamalardır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016). *Kaynak esnekliği*, bir kaynağın daha geniş bir alternatif kullanım alanına sahip olmasını, bir kaynağın kullanımından diğerine geçişte ortaya çıkan maliyeti, zorluğu ve gereken süreyi ifade etmektedir (Wright ve Snell, 1998). *Fonksiyonel esneklik*, farklı becerilere sahip işgücünün işletme içinde farklı pozisyonlara dağıtılması ile elde edilebilmektedir (Hau ve Chow, 2005). Keats ve Hitt'e göre (1988); pazarın ve endüstrinin karmaşıklık derecesi yüksek olan bir ortamda fonksiyonel esnekliğe sahip çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenle doğru ve çevre şartlarına uygun olarak yapılandırılmış İKY yapısı, karmaşıklık derecesi yüksek olan bir çevrede başarı sağlayabilmenin anahtarı olacaktır. Çalışanların tecrübe ve eğitimler sayesinde değişik görevleri yerine getirebilecek farklı becerilere sahip olması ve bu becerileri kullanması anlamına gelmektedir. Bu bakış açısına göre, klasik iş tanımları yerine esnek çalışma politikaları benimsenmelidir (Armstrong ve Taylor, 2014). Finansal esneklik ise, değişken ödeme sistemleri ile elde

edilebilmektedir. Diğer taraftan performansa dayalı değişken ücret sistemi ile finansal esneklik elde etmek mümkün olmaktadır (Hau ve Chow, 2005).

Çevik bir işletme olmaya giden yol; işgücünden işletme yapısına ve süreçlere, kullanılan teknolojiye örgüt kültürüne kadar etkili olan bir geliştirme sürecidir. Bu bağlamda işletmeler, mevcut çeviklik durumunu ve potansiyel gelişim alanlarını değerlendirmeli bununla birlikte gelişim çabaları ve fırsatlarını planlamalı, yürütmeli ve sonuçlarını takip etmelidir (Wendler, 2014). Yüksek esnekliğe sahip işletmeler, pazarı ve rakipleri değerlendirerek tekrar kolayca yapılanabilen işletmelerdir. İşletmeler, hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğine sahip bir İK sistemine, geniş beceri ve yeteneklere sahip İK havuzuna sahip olduğunda ve çalışanlar arasında davranışsal esnekliği sağlayabildiğinde esnek işletme yapısına kavuşmuş olacaktır (Wright ve Snell, 1998). Bu çalışmada, yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe bir etkisi olabileceği öngörülmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Girişimci Örgüt İklimi

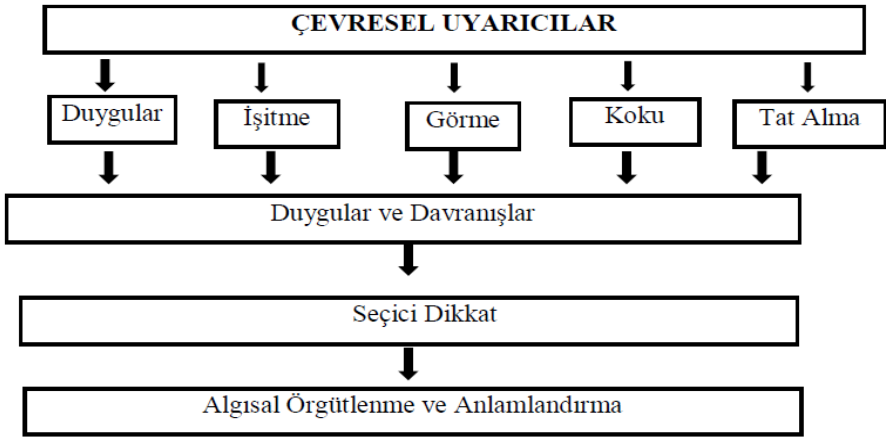
Kuramsal çalışmalarda, işletmelerin yüksek rekabetin, karmaşıklığın ve belirsizliğin yaşandığı pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada örgüt iklimi kavramı, girişimci örgüt iklimi boyutları ile ele alınmaktadır. Girişimci örgüt iklimi boyutları olarak ise; yazında girişimcilik çalışmalarında kullanılan ve girişimciliğin alt boyutları olarak ifade edilen; risk alma, proaktif olma ve yenileşim

boyutları ele alınmaktadır. Bu bağlamda öncelikle örgüt iklimi kavramı ve tanımı yapılarak, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli görülen girişimci örgüt iklimi ve boyutları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

4.1. Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

1950’li yılların sonlarından beri örgüt teorisinde ve yönetim yazınında kullanılmakta olan örgüt iklimi kavramının, meteoroloji biliminden psikolojiye ve daha sonrasında sosyal bilimlere aktarıldığı ifade edilmektedir. Örgüt kuramcıları ve araştırmacıları tarafından genellikle örgüt iklimi (organizational climate) olarak bazen de ‘örgüt havası’ (Deniz ve Çoban, 2016:51) olarak isimlendirilmiş olan bu kavramın, işletmenin psikolojik yanına vurgu yaptığı görülmektedir (Deniz ve Çoban, 2016). ‘İklim sözcüğü etimolojik olarak Yunancadan gelmekte ve ‘eğilim’ anlamı taşımaktadır. Sözcük sadece ısı, basınç ve nem gibi olayları içermez; aynı zamanda örgüt üyesi bireylerin örgüt içi çevreyi nasıl tasvir ettiklerini de kapsamaktadır.’ (Deniz ve Çoban, 2016:51). Sosyal bilimler alanında ise örgüt iklimi tanımı ilk kez, Argyris (1958) tarafından yapılmıştır. Yazında, örgüt iklimi kavramının tanımlanmasından sonra birçok araştırmaya konu olduğu bilinmektedir. Bu araştırmalar, örgüt ikliminin çalışanlar üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik çalışmalardan birisi olan Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmaktadır. Hawthorne araştırmalarında, işgörenlerin motivasyon durumları ve iş tatminleri ile performansları ve verimlilikleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda ise, çalışanların örgüt iklimini olumlu algılamaları

durumunda örgüt ikliminin işletme ve bireysel performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Tutar ve Altınöz, 2014). Ayrıca ‘teorik olarak örgüt iklimi, Lewin’in alan kuramına dayandırılmıştır’ (Pekdemir, 2017:118). Bu kuram; çalışan davranışlarının, işletme içindeki deneyimlerinin bir ürünü olduğunu iddia etmektedir (Pekdemir, 2017). Örgüt iklimi ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu, çalışanların çevrelerini algılamaları ve anlamlandırmaları üzerinde durmaktadır. Ünlü filozof Plato (1935), insanlar için doğruların algısal bir süreçten geçerek ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu bağlamda algılar, yaşadığımız çevreyi anlamlandırma da kullandığımız bir bilgilendirme ve yön tayin etme süreci olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Aşağıdaki Şekil 7’de görüldüğü üzere çevresel uyarıcılar ile başlayan algılama süreci, insanların duyguları ve davranışları ile son bulmaktadır.



Şekil 7: Algılama Süreci Modeli

Kaynak: Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. s:592.

Algı; uyarıların örneğin, işletme içerisindeki iş çevresine ait niteliklerin yorumlanması amacıyla, bireyin aklında depoladığı simgeleyicileri kullanması olup, örgütsel niteliklere olaylara ve süreçlere ilişkin anlamları ifade etmektedir. Algıların iklimdeki öneminin vurgulanmasıyla, psikolojik anlamlandırma da örgüt iklimi tanımının belirgin bir parçası haline gelmiştir. Buna göre örgüt iklimi teorilerinde, çalışanların örgütteki politikaları, uygulamaları ve prosedürleri psikolojik olarak anlamlı ifadelerle algıladıkları ve anlamlar çıkardıkları ifade edilmektedir (Ergeneli, 2014). Bu bağlamda örgüt içindeki koşul ve durumlar, çalışanlar tarafından farklı şekillerde anlamlandırılmakta ve örgüt iklimi, algısal bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (ekmecelioğlu, 2010). Örneğin; yüksek maaş zammı olduğu zaman dilimlerinde örgüt iklimi pozitif, işten çıkartmaların yoğun olduğu zaman diliminde ise endişeye ve korkuya yönelik negatif bir iklim oluşacaktır (Akdemir, 2014). Bu bağlamda eğer örgüt iklimi, çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanıyor ise ‘yorucu ve yıkıcı’(Barutçugil, 2004:216) olarak tanımlanacak, olumlu bir şekilde algılanıyor ise çalışanlar motive olacaktır (Barutçugil, 2004). Aynı şekilde algı konusunun vurgulandığı Rousseau (1988) tarafından yapılan çalışmada ise; örgüt ikliminin çalışanların çevrelerini algılamaları ve tanımlamaları ile oluştuğu ifade edilmiştir. Yazar algılamayı; bireyin yaşadığı duygular ve kavrayışlar, tanımlamayı ise; bu duygu ve kavrayışların ifadesi şeklinde tanımlamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Yine farklı bir çalışmada Schneider ve Hall (1972); iklimde algıların önemini vurgulayarak, bilgi edinme ve kullanma süreçlerinin algıları şekillendiren bir mekanizma olduğunu öne sürmüşlerdir (Ergeneli, 2014). Bu bilgiler ışığında örgüt ikliminin, çalışanların çevrelerini algılamaları ile ortaya çıktığını ifade edebiliriz. Çalışanların, çevrelerinde gerçekleşen olayları, durumları ve süreçleri olumlu ya da olumsuz olarak algılaması ile başlayan örgüt iklimi süreci, kişilerin tutum ve davranışlarının şekillenmesi ile son bulmaktadır.

Örgüt iklimi, *global bakış açısı* ve *alan temelli bakış açısı* olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. Global bakış açısının; işletmenin bütün halde resmini görebilmeye, işletme içindeki alt kültürleri dikkate almaya ve bu kültürlerin işletme çıktılarına etkilerini ölçmeye yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Alan temelli bakış açısı ise, müşteri memnuniyetini artırma veya işletmenin güvenliğini desteklemeye odaklanma gibi belirli bir alana ait çalışmalardır. Ancak Wilderom ve Diğerleri (2000); örgüt iklimi kavramının işletmenin tamamını (bireyler, bölümler, departmanlar, hiyerarşik yapı) dikkate alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda işletme düzeyinde örgüt ikliminin ortaya çıkması, tüm çalışan algılarının toplanması ve ortak bir algının oluşması ile mümkün olmaktadır (Patterson ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte örgüt iklimi kavramı, bazı çalışmalarda psikolojik iklim kavramı ile beraber açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin James (1982); James Joyce ve Slocum (1988) psikolojik iklimi; bireylerin işletmeye ait özellikleri ve çalışma ortamını bilişsel olarak değerlendirmeleri sonucu, anlamlandırmaları ve algılamaları olarak

ifade etmişlerdir. Eğer bu algılama ve anlamlandırma tüm çalışanlar arasında ortak ve aynı ise, bu durumun örgüt iklimi kavramının bir göstergesi haline geldiğini savunmaktadırlar. Bu bağlamda Glick (1988), alışanların işletmenin özelliklerini algılamalarında farklılık olması durumunda, örgüt iklimi kavramının tam olarak ortaya çıkamayacağını ifade etmiştir (Baer ve Frese, 2003). Bir diğer psikolojik iklim tanımı ise Ergeneli (2014) tarafından yapılmış, örgütsel çevrenin anlaşılmasına ve yorumlanmasına dayalı algılar olarak ifade edilmiştir.

Yazında örgüt iklimi ile ilgili farklı yazarların farklı yaklaşımlar ile yapmış oldukları tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımların bazıları aşağıdaki gibidir:

Ürü (2009) örgüt iklimini; örgütün fiziksel yapısı ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gözlemlenebilen unsurları, kuralları ve ilkeleri içeren ve bir örgütü diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösteren bir kavram olarak tanımlamıştır.

Çekmecelioğlu (2010) kavramı; çalışanların davranışlarını etkileyen örgüt içindeki iş koşullarının toplamı olarak tanımlamaktadır.

Akdemir (2014) örgüt iklimi kavramını; organizasyondaki liderlik tarzı, uygulamalar ve sistemler ile ilgili üyeler arasındaki ortak görüş birliğini yansıtan bir yapıdır' şeklinde tanımlamıştır.

Harrison ve Shirom (1999) örgüt iklimini; çalışanların, işletmenin normları hakkındaki algılamalarıdır şeklinde tanımlamışlardır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Ivancevich ve Diğerleri (2008) ise örgüt iklimini; çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve davranışlarını etkileyecek güce sahip çalışma ortamının özellikleri olarak tanımlamışlardır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Tutar ve Altınöz (2014) örgüt iklimini; örgüt üyelerinin, örgütün psikolojik yapısına ilişkin algıları şeklinde ifade etmişlerdir.

Schneider ve Reichers (1983) örgüt iklimi kavramını; biçimsel politikalar, prosedürler ve bunları yapmak için gerekli uygulamalar karşısında çalışanların algısı olarak tanımlamıştır (Pekdemir, 2017).

Deniz ve Çoban (2016) tanımına göre örgüt iklimi; bir işletme dolaşıldığında hissedilen havadır.

Litwinn ve Stringer (1968) örgüt iklimini; bir işyerinde çalışanların işyeri uygulamalarına dair dolaylı yada dolaylı olmayan algılamaları ile onların motivasyon ve davranışlarını etkilediği var sayılan, bir takım ölçülebilir iş ortamı özellikleri olarak tanımlamışlardır (Peçen ve Kaya, 2013).

Ehrhart ve Diğerleri (2013) Ö.İ kavramını; işletmenin sahip olduğu prosedürlerin ve uygulamaların, çalışanlar arasında olumlu ya da

olumsuz olarak algılanması olarak tanımlamışlardır (Kang ve Diğerleri, 2016).

Bu tanımlar ile birlikte örgüt iklimi kavramının; müşteri hizmet kalitesinin artırılması, çalışan memnuniyeti, sürekli öğrenme, motivasyon ve eğitimin işe yansıtılması ve en önemlisi işletme performansı gibi işletme çıktıları için kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007).

4.1.1. Girişimci Örgüt İklimi Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri pazarın yapısındaki değişim, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, yasal düzenlemeler ve diğer temel iç ve dış çevre faktörleri araştırmacıların, örgüt iklimi kavramına daha fazla odaklanmalarına ve kavramı genişletme çalışmalarında bulunmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda örgüt iklimi kavramının doğuşu ve gelişimi sürecinde çalışma yapan bazı yazarlar, kavramı farklı boyutlar ile ele almışlar ve çalışmalarında kullanmışlardır (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007).

Örneğin; Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick (1970); örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Bireysel özerlik iklimi,
- Durumsal yaklaşıma göre yapısal iklim,
- Ödüle yönlendirme iklimi,
- Saygı, sıcaklık ve destek iklimi.

James ve James (1989); James ve McIntyre (1996) ve James ve Sells (1981) ise, örgüt iklimi boyutlarını aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- Uyum esnekliği iklimi,
- Özerklik iklimi,
- Çalışma grupları işbirliği, samimiyet ve sıcaklık iklimi.

Örgüt iklimi araştırmalarında kullanılacak boyutların araştırmanın amacına göre değişiklik gösterebileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgüt iklimi ile ilgili birçok boyut (yenilikçilik, risk alma eğilimi gibi) araştırmalarda kullanılabilir (Patterson ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte Mac Cormick ve Parker (2010); Reichers ve Schneider (1990); Vidaver – Cohen (1995), işletmelerin birden fazla iklime sahip olabileceklerini ve çalışanların da bu iklimlere ayak uydurabileceklerini ifade etmişlerdir (Kang ve Diğerleri, 2016).

Çalışmanın ikinci bölümünde ifade edildiği gibi Lehigh Üniversitesi, Iacocca Enstitüsü'nün tanımına göre örgütsel çeviklik; işletmelerin sahip olduğu teknoloji, İK, eğitimli yöneticiler ve bilgi sayesinde pazarın hızla değişen ihtiyaçlarını (hız, esneklik, yenileşim ve kalite gibi) karşılama yeteneğidir (Felipe, Roldan ve Rodriguez, 2016). Tanımdan da anlaşıldığı üzere çevik bir işletme yapısının meydana gelmesinde hız, esneklik, yenilik, proaktif olmak ve risk almak gibi faaliyetler önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda ifade edilen faaliyetlerin temelinde girişimcilik unsurlarının olduğu görülmektedir. Girişimcilik, işletme içerisinde yaratıcılık ve yenilik yapma yolu ile değer yaratma amacı taşıyan fırsatların ortaya çıkartılması,

geliştirilmesi ve bu fırsatlardan yararlanma süreci olarak tanımlanmaktadır. İç girişimcilik ise işletmedeki çalışanların, gönüllü olarak risk almaları ve işletme içinde ürün, hizmet ve süreç yeniliği ile sonuçlanan faaliyetlerde bulunmaları olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2015). Bir diğer tanımda ise Fay, Lührmann ve Kohl (2007) girişimcilik kavramını; talimat beklemek yerine inisiyatif almak ve değer yaratmak için fırsatları araştırmak olarak tanımlamışlardır. Girişimcilik kavramına ait tanımlarda kullanılan anahtar sözcükler; yenilik/yeni ürünler/ yeni pazar, risk alma, belirsizlik, fırsatların peşinde koşma, değişim yaratma ve strateji oluşturma olarak sayılabilir (Akdemir, 2015). Bununla birlikte girişimcilik ve iç girişimcilik (Pinchot,1985), kuruluşları tekrar canlandırmak ve performanslarını arttırmak için güçlü araçlar olarak ifade edilmektedir (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007). Bir diğer çalışmada ise Miller (1983) girişimci işletmeleri; yüksek düzeyde yenilikçiliği, proaktifliği ve risk almayı destekleyen yapılar olarak tanımlamıştır (Kang ve Diğerleri, 2016). Ayrıca Covin ve Slevin (1991); Miller (1983); Miller ve Friesen (1982), girişimci işletmelerin genellikle yenilikçi örgüt iklimi, risk almayı destekleyen örgüt iklimi ve proaktif örgüt iklimine sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Son olarak Drucker (1968); girişimcilik kavramını açıklar iken çevrede meydana gelen değişimleri takip etmenin, değişime hızla cevap vermenin ve değişimi fırsat olarak değerlendirmenin önemine vurgu yapmıştır.

Bu sonuçla, işletmelerin çevik bir yapıya sahip olabilmelerinde girişimci örgüt ikliminin merkezi bir rol oynayabileceği düşünülmektedir;

bu çalışmada, girişimci örgüt iklimi ele alınmaktadır. Tablo 10’da belirtildiği gibi girişimci örgüt iklimine sahip işletmelerin temel karakteristik özellikleri olarak çoğunlukla; risk alma, proaktif olma ve yenileşim sayılmaktadır. Bu bağlamda girişimci örgüt ikliminin boyutları olarak; yenileşimci örgüt iklimi, proaktif örgüt iklimi ve risk almayı destekleyen örgüt iklimi ele alınmaktadır.

Tablo 10: Başlıca Girişimcilik Yönelimi Çalışmaları ve Boyutları

YAZARLAR	KULLANILAN/ÖNERİLEN BOYUTLAR
Mintzberg (1973)	Yenileşim eğilimi, Proaktivite, Merkeziyetçilik, Risk Alma, Büyüme Oryantasyonu.
Khandwalla (1977)	Risk alma, Merkeziyetçilik, Esneklik.
Miller ve Friesen (1978)	Proaktivite, Risk alma, Analiz etme.
Miller ve Friesen (1982)	Yenileşim eğilimi, Risk alma.
Miller (1983)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Morris ve Paul (1987)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1988)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1989)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Guth ve Ginsberg (1991)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Covin (1990)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Covin ve Slevin (1990)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Miles ve Arnold (1991)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1993)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Zahra ve Covin (1995)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra (1996)	Yenileşim, Stratejik Yenilenme, Yeni iş kurma.
Becherer ve Maurer (1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Dickson ve Weaver (1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Knight (1997)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Neubaum (1998)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Wiklund (1999)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Zahra ve Garvis (2000)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Lumpkin ve Dess (2001)	Proaktivite, Rekabetçi Agresiflik.
Kreiser, Marino ve Weaver (2002)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Liu, Luo ve Shi (2002)	Proaktivite, Risk alma, Yenileşim.
Richard ve ark. (2004)	Risk alma, Yenileşim.

Kaynak: Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. s:44.

4.1.2. Girişimci Örgüt İklimi Boyutları

Yazında, örgüt iklimine ait farklı boyutlar ile yapılan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak yüksek rekabet ortamında yaşamlarını sürdürmeye çalışan işletmelerin, girişimci bir ruha sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların, işletmenin girişimciliği teşvik eden bir yapıda olduğunu algılamaları gerekmektedir. Bu bağlamda çevik bir yapıya sahip olmak isteyen işletmelerin girişimci bir örgüt iklimine sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmamızda; risk almayı destekleyen, yenileşimci ve proaktif olan işletmelerin sahip olduğu iklim, girişimci örgüt iklimi olarak ele alınmaktadır. Bu bölümde girişimci örgüt iklimi boyutları ele alınmaktadır.

4.1.2.1. Yenileşimci Örgüt İklimi

İnovasyon kelimesi, latince innovare-innovatus kökünden dilimize inovasyon olarak gelen yabancı kökenli bir kelimedir. Türkçe literatürde ise; buluş, icat, yenilik, yenilenme, yenilikçilik ve son olarak da TDK tarafından türetilen ‘yenileşim’ sözcüğüyle ifade edilmektedir. Yenileşim; değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, ‘inovasyon’ olarak açıklanmaktadır (Fırat,2012). Bu bağlamda inovasyon kelimesi, Türk Dil Kurumunun ifadesi ile ‘yenileşim’ olarak kullanılacaktır.

Yenileşim, 20. yy. sonlarına doğru karlılık ve pazar payında artış sağlayacak bir anahtar olarak değerlendirilmeye başlanılmıştır (Baer ve

Frese, 2003). Bilimsel anlamda yenileşim kavramının ilk bahsedildiği kitap, Schumpeter'in 1912 yılında yayımlanan 'İktisadi Gelişme Teorisi' kitabıdır. Kavramın, iktisat alanından işletme alanına geçişi 1969 yıllarını bulmuştur. Kavram ile ilgili ilk çalışma Muse ve Kegerreis (1969) tarafından yapılmış, yeni ürünlerin ve araştırma-geliştirme çalışmalarının, pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada yenileşim kavramı, yeni ürün geliştirme olarak tanımlanmıştır (Aksel, 2010). Bu bağlamda yenileşim süreci, yeni ve özgün bir fikrin oluşturulması ile başlayan, pazarda talep ve rağbet gören ticari değere sahip bir ürüne dönüştürülmesi ile son bulmaktadır. Bu sebeple yenileşim; buluştan farklı olarak mevcut ürünlerde, kaynaklarda ve süreçlerde yapılan değişikliklerin veya tamamen orijinal fikirlerin ticarileştirilmesini kapsamaktadır (Alpkan ve Diğerleri, 2005).

Yazında yenileşim ile ilgili farklı tanımlar ve yaklaşımlar vardır. Bunların bazıları aşağıdaki gibidir:

Thompson (1965) yenileşim kavramını; fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi, kabulü ve ticari olarak değer yaratır duruma dönüştürülmesi olarak tanımlamaktadır (Kılıç, 2013).

Drucker, (1993) ise yenileşim kavramını; ticarileştirilebilir yeniliklerin meydana getirildiği süreç olarak tanımlamıştır (Aksel, 2010).

Higgins (1995) yenileşim kavramını; birey, grup veya örgütün fikir yaratma süreçleriyle toplum ve sanayi için ortaya yeni ürün ve hizmet koymasını ifade etmiştir (Koçak ve Temiz, 2016).

Peters ve Waterman (1987) yenileşim kavramını; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyeti olarak tanımlamışlardır (Fırat, 2012).

Zahra ve Covin'e (1995) göre yenileşim; bir yeni düşüncüyü veya fikri pazarlanabilir ve ticari hale dönüştürebilmektir (Koçak ve Temiz, 2016). Yapılan kavramsal çalışmalar ve tanımlarda ifade edildiği gibi yenileşim; işletmenin temel hedefi olan kar elde etmek üzere, ticari değere dönüştürülebilecek ve çevredeki değişimleri de dikkate alan fikir, düşünce ve uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 11'de yenileşim türleri gösterilmektedir. Tablo 11'de görüldüğü üzere yenileşim alanı olarak, işletmenin tamamını kapsayabileceği söylenebilir.

Tablo 11: Yenileşim Türleri

YENİLEŞİM ALANLARI	AÇIKLAMA
ÜRÜN	Yeni veya geliştirilmiş ürün geliştirme
HİZMET	İnternet temelli finansal hizmetler vb.
SÜREÇ	Üretim süreci geliştirme vb.
ORGANİZASYON	Yeni bir işletme içi iletişim sistemi vb.
YÖNETİM	Toplam kalite yönetimi, iş süreci yeniden yapılandırma vb.
ÜRETİM	Kalite çemberleri, JIT vb.
PAZARLAMA	Yeni satış yaklaşımı (direkt pazarlama gibi)

Kaynak: Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. s:36'dan uyarlanmıştır.

Damanpour (1991); Hurley & Hult (1998); Walsh ve Diğerleri (2006); yenileşimi etkileyen dışsal ve içsel faktörleri Tablo 12’de ifade etmişlerdir (Fırat, 2012).

Tablo 12: Yenileşimi Etkileyen Faktörler

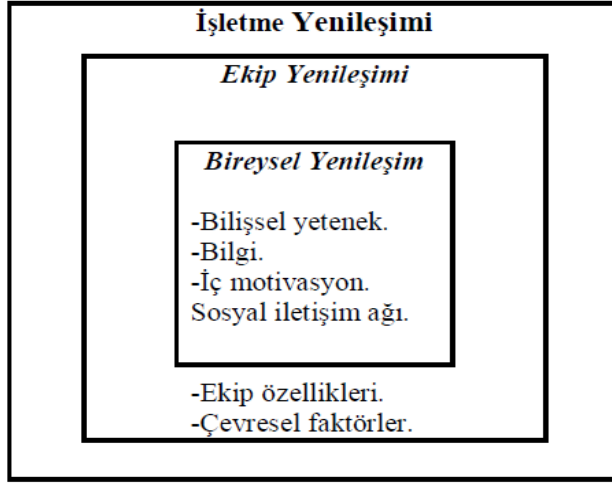
DIŞSAL FAKTÖRLER	İÇSEL FAKTÖRLER
Yasal Düzenlemeler	Örgütsel Büyüklük
Çevresel Düzenlemeler	Strateji
E-Ticaret Düzenlemeleri	Örgütsel Yapı, Örgüt Tipi
Sanayi	Kaynakların Bolluğu
Müşteri ve Rakipler	Kültür ve İklim
Ortaklıklar	İletişim
Ulusal Kültür	Takım Çalışması
	Bilgi
	Teşvikler ve Ödüller
	Teknoloji Yönetimi
	Pazar Bilgisi

Kaynak: Fırat, H. (2012). *İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.’den uyarlanmıştır.

Dess ve Diğerleri (2005); küresel rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için daha girişimci olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Bu bağlamda yenileşim, bir süreç ve sonuç olarak ele alınmalıdır. Süreç, çalışanların bireysel olarak yaratıcı fikirlerini ve düşüncelerini ortaya koymaları ile bir girişimcilik faaliyeti olarak başlamaktadır. Yaratıcılık, ağırlıklı olarak fikir üretme ile başlayan yenileşim sürecinin ilk aşaması olarak değerlendirilmektedir. Yaratıcılık ve yenileşim ile ilgili yapılan çalışmalarda araştırmacılar; yenilik ile yenileşim arasındaki farkı ortaya koymak adına, yaratıcılığı;

yararlı ve yeni fikirleri ortaya atmak, yenileşimi ise; ortaya atılan bu fikirlerin hayata geçirilme süreçleri olarak tanımlamışlardır (Koçak ve Temiz, 2016). Özellikle günümüzdeki iş ortamında yaratıcı olmak, belirsizliğe toleranslı olmayı ve yenileşim için risk almayı gerektirmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Bu bağlamda yenileşim ve risk alma faaliyetleri iç içe girmiş ve birbirlerini destekleyen kavramlardır. Yenileşim sürecinde bireyin ve işletmelerin risk almadan hareket etmeleri pek mümkün görünmemektedir.

Ayrıca Woodman, Sawyer ve Griffin (1993); yenileşim sürecini, Şekil 8’de görüldüğü gibi ifade etmişlerdir. Bireysel yenileşim davranışları, kişinin bilişsel yeteneklerinden, sahip olduğu bilgiden, iç motivasyonundan ve sosyal iletişim açısından etkilenmektedir. Bu faktörler, kişinin yenileşimci davranışlar sergilemesini desteklemekte ya da engel olmaktadır. Ekip olarak yenileşimci davranışlar ise, bireysel yenileşimci davranışlardan etkilendiği gibi, bununla birlikte ekibin özellikleri ve çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Son olarak işletmenin kendisinin yenileşimci olabilmesi ise, ekibin yenileşimci davranışlarından etkilenmektedir (Yu, Yu, ve Yu, 2013).



Şekil 8: Yenileşim Ağı

Kaynak: Yu, C., T. F. Yu ve C. C. Yu. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality: an International Journal*. 41. (1), s: 143-156.'dan uyarlanmıştır.

‘İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağının yeterliliği ve nitelikleri, günümüz işletmelerinin yenileşim düzeylerinin artırılmasında önemli bir işlev görmektedir. Yenileşim düzeyini arttıran işletmeler ise, çevresel değişimlere ve özellikle müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere daha kolay uyum gösterme imkanı elde edebilmektedir.’(Peçen ve Kaya, 2013:95-96). Bu bağlamda yenileşim düzeyinin arttırılması bilgi, beceri ve yetenekleri yüksek olan insan kaynağı ile mümkün olmaktadır. Yazında, yenileşimci davranışların ortaya çıkması ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Koçak ve Temiz (2016); işletme içerisinde yenileşimci davranışların ortaya çıkmasını, psikolojik sermayesi yüksek ve pozitif davranışlar sergileyen bireyler ile mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

Liu ve Diğerleri (2017) tarafından yapılan çalışmada ise; bireysel motivasyon sağlayan ve yenileşimci davranışların sergilenmesine destek olan iki psikolojik yapıdan bahsetmişlerdir. ‘Psikolojik sahiplenme’ ve ‘psikolojik güçlenme’ olarak tanımladıkları psikolojik yapıların, yenileşimci örgüt iklimi ile yenileşimci davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu savunmuşlardır. Psikolojik sahiplenmeyi; çalışanların, işletmeleri ile gurur duyarak, sorumluluk hissederek ve yüksek performans ile yenileşimci davranışları ortaya koyacak çabalar göstermeleri ve kendilerini işletmenin sahibiymiş gibi hissetmeleri olarak tanımlamışlardır. Psikolojik güçlenmeyi ise, yüksek sahiplik duygusu olan çalışanların, işletmeleri için daha faydalı ve yenileşimci olmak için kendilerini geliştirmeleri anlamını taşıdığını belirtmişlerdir.

Tsai ve Kao (2004) tarafından yapılan çalışmada ise, yenileşimci davranışlar; çalışanların yenileşimci fikirleri ile başlayan ve yeni ürün, üretim ve tekniklerde uygulanabilen böylelikle yeni üretim süreçlerini ortaya çıkartabilen tüm davranışsal süreçler olarak tanımlanmıştır (Yu, Yu, ve Yu, 2013). Turnipseed ve Turnipseed (2013); örgütsel vatandaşlık davranışı ile yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, işle ilgili sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, gönüllü hareket etmek, yeni ürünler için fikirlerini paylaşmak,

yapıcı öneriler sunmak, takımın işbirliğini teşvik etmek amacıyla yaratıcı öneriler sunmak olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yenileşimci davranışların örgütsel vatandaşlık davranışının alanına dahil olduğunu iddia etmişlerdir.

Çalışanlar tarafından ortaya atılan yaratıcı fikir ve düşünceler, pazar talep ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Pazarın talep ve ihtiyaçlarına uygun olmayan fikir ve düşüncelerin, ticari değer yaratması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işletme çalışanlarının pazarı takip eden, değişime ayak uydurabilmek için kararlara katılan ve fikirlerini korkusuzca ifade edebilecekleri bir işletme yapısı içerisinde bulunuyor olmaları gerekmektedir. Sehora ve Theerapatvong (2009) yapmış oldukları çalışmada yenileşimin; yeni ürün ve/veya hizmetleri ortaya çıkartabilecek yeni fikirleri, yenilikleri ve yaratıcılık süreçlerini destekleyen ve yürüten güçlü bir işletme yapısı ile ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Ayrıca Fırat (2012), yenileşim faaliyetlerinin kolaylaştırılması için işletme yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda çalışanların yenileşimci davranışlar sergileyebilmeleri için işletme yapısının bu davranışların ortaya konmasına izin verir durumda olması gerekmektedir. İşletme yapısı ile birlikte örgüt iklimi de ayrı bir önem taşımaktadır. Yenileşimci davranışların; bireysel farklılıklar, sosyal ilişkiler ve örgüt iklimine göre değişiklik gösterebileceği ifade edilmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Pek çok araştırmacı, girişimci örgüt ikliminin yenileşim davranışlarını tetiklediğini ve arttırdığını ifade etmişlerdir (Peçen ve Kaya, 2013). Ayrıca girişimci örgüt

ikliminin, bireysel yaratıcılık ve örgütsel yenileşim üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Ürü, 2009).

Morrisson ve Phelps (1999) yapmış oldukları çalışmada; çalışanların ve grupların sorumluluk almak ve istekli olabilmeleri için, kendilerini sorumlu hissetmeleri gerektiğini, sorumlulukların altından kalkabilecek yeteneklere sahip olduklarına inanmaları ve üst yönetimin bu konuda kendilerini desteklediğini bilmeleri gerektiği ifade edilmektedirler. Bu bağlamda inisiyatif ve sorumluluk alacak çalışanların, üst yönetimden ve örgüt ikliminden destek görmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve proaktif davranışları korkusuzca sergileyebildikleri bir ortam gerektiği ifade edilmektedir (Baer ve Frese, 2003). Litwin ve Stringer (1968) yaptıkları çalışmayla, iklimin bireysel güdülere ve bu güdülerin davranışlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır (Ergeneli, 2014:188).

Örgüt iklimi kavramının tanımında da bahsedildiği gibi, olumlu bir örgüt ikliminin ortaya çıkmasında, çalışanların işletmeye ait uygulama, politika ve prosedürleri olumlu olarak algılamaları kritik önem taşımaktadır. Yazılı politikalar ve prosedürler, yenileşimi destekleyecek şekilde oluşturulur ve uygulanır ise, olumlu bir yenileşimci örgüt iklimi ortaya çıkacaktır (Peçen ve Kaya, 2013).

Yenileşimci örgüt iklimi; yaratıcılığı, gelişimi ve yeni fikirlerin geliştirilmesini destekleyen işletme davranış, prosedür ve uygulamalara ilişkin, çalışanlarda oluşan algı olarak tanımlanmaktadır. Yenileşimci örgüt iklimi, çalışanların işletme içinden ve dışından öğrenmelerini

desteklediği gibi eski yöntemlerden farklı bir şekilde hareket etmelerine izin vermektedir. Bununla birlikte yaratıcı fikir ve düşüncelerin rahatlıkla ifade edilmesini mümkün kılmaktadır (Kang ve Diğerleri, 2016).

Yenileşimci örgüt iklimi, işletmenin özellikle değişimin hızlı ve öngörülemez olarak yaşandığı bir çevrede, etkililiğini ve yaşamını uzun süre sürdürebilmesinde büyük katkı sağlayan bireysel yenilikçi davranışın geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Liu ve Diğerleri, 2017). Yenileşimci örgüt iklimi, çalışanlar arasında işbirliği, yönetim desteği, çalışanların özerkliği gibi unsurları içermektedir. Yapılan bazı deneysel çalışmalar, örgüt ikliminin çalışanların içsel motivasyonunu ve böylece yaratıcılıklarını etkilediğini ortaya koymuştur (Ren ve Zhang, 2015).

Yukarıda ifade edilen ve akademik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan yenileşimci örgüt iklimi gerekliliklerinin yerine getirilmesinde ve bununla birlikte işletmelerin çevik bir yapıya ulaşmasında, işletmenin yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları önemli roller üstlenmektedir. Yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları ve yenileşimci örgüt iklimi, dolayısıyla işletmenin çevikliği ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları aşığıdaki gibidir:

Peçen ve Kaya (2013) yapmış oldukları araştırmada; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, ödüllendirme sistemlerinin ve takım çalışmasının yenileşim düzeyini olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yu, Yu ve Yu (2013) tarafından yapılan çalışmada ise; çalışanların yenileşimci davranışlarının teşvik sistemleri, bilgi paylaşımı ve takdir ile desteklendiğinde, yenileşimci örgüt iklimi ortaya çıktığı ve yenileşimci davranışların görülme sıklığının arttığı ifade edilmektedir. Cabrera ve Cabrera (2005); iş güvencesi hisseden çalışanların daha çok yenileşimci davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir (Yu, Yu, ve Yu, 2013).

Drucker (2002); Hurley ve Hult (1998), pazar bilgisine sahip olmanın, yenileşimin önemli belirleyicileri arasında olduğunu ifade etmişlerdir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Bu bağlamda, işletme çalışanlarının pazarı takip edebilme ve pazar ile ilgili karar alma süreçlerinde aktif rol alabilme serbestliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Ren ve Zhang (2015) yapmış oldukları çalışmada, stres faktörlerinin çalışanların yenileşimci fikirler üretmesinde önemli etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Lazarus (1966) stresi, kişinin çevreden gelen talepleri karşılama noktasında kendi yeteneklerinin yetersiz olduğunu algılaması ile ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Ayrıca stres faktörleri, Boudreau (2000) tarafından ikiye ayrılmıştır. Birincisi, *'zorlayıcı stres faktörleri'* olarak isimlendirilmiştir. Zaman baskısı, yüksek iş yükü, sorumluluk gibi zorlukları içeren bu stres faktörleri, çalışanların öğrenme, gelişme ve başarılı olmalarına imkan tanıyan bir yapıya sahiptir. Bu nedenle zorlayıcı stres faktörü; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans artışı gibi olumlu çıktılar meydana getirmektedir. İkincisi ise, *'engelleyici stres faktörleri'* olarak isimlendirilmiştir. Katı işletme politikaları, bürokrasi, rol belirsizliği ve

iş güvencesi konusundaki endişeleri içeren bu engelleyici stres faktörleri, iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve performans gibi örgütsel çıktıları negatif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Ren ve Zhang, 2015). Bu bağlamda, çevreden gelen talepleri stres faktörü olarak değerlendirmeyecek yetenek ve yetkinliğe sahip çalışanların işe alınması önemli bir ayrıntı olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca işletmelerin, engelleyici stres faktörlerini ortadan kaldırmak için rol belirsizliğini ortadan kaldırması ve bununla birlikte, çalışanlarına iş güvencesi sunuyor olması işletme performansını, dolayısıyla çevikliği etkileyen yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları arasında bulunan uygulamalardandır.

4.1.2.1.2. Proaktif Örgüt İklimi

Girişimcilik örgüt ikliminin bir diğer boyutu ise proaktif olmaktır. İşletmelerin, günümüz pazar koşullarına cevap verebilmeleri için rakiplerinden daha hızlı ve daha önce harekete geçmeleri gerekmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin kısalan yaşam ömürleri, teknolojinin hızlı gelişimi ve değişimi, müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimler, pazar yapısının karmaşık ve öngörülemez yapısı, işletmelerin risk alarak proaktif davranışlar sergilemelerini ve çalışanlarını bu yönde motive etmelerini gerekli kılmaktadır.

Proaktiflik, günümüz işletmelerinin girişimcilik faaliyetlerinde anahtar rol oynayan unsurlar arasında sayılmaktadır. İşletmeler artık reaktif değil, proaktif davranarak, sadece mevcut durumlarını korumak yerine,

yeni pazarlar ve müşterilere ulaşmak istemektedirler. Yazında, proaktif kavramı ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür.

Faiz (2013) proaktif olmayı; işletmecilik alanında yeni durumların ortaya çıkmasını beklemek ve sonrasında tepki vermek yerine, yeni durumlar ortaya çıkmadan harekete geçmek ve sonuç odaklı olmak olarak tanımlamıştır. Şahin (2006) ise proaktif olmayı; kişilerin çevre faktörlerini doğrudan etkilemek ve değiştirmek için harekete geçme ve bu süreci yürütme eğilimi olarak ifade etmiştir.

‘Antonovic ve Hisrich, (2001) proaktif olmayı; çevrenin gelecekteki taleplerini hissederek, bu potansiyel taleplere rakiplerden daha önce cevap verebilecek ve çevreyi değiştirebileceğini öngörebilecek yapıdaki öncü ve aktif işletmelerin davranış biçimi olarak tanımlamışlardır’ (Alpkan ve Diğerleri, 2005:177). Sebora ve Theerapatvong (2009) proaktif olmayı; rakiplerden daha hızlı hareket ederek, yeni ürün ve hizmetler sunmak ve değişimi başlatmak için gelecekteki talep doğrultusunda hareket eden ve fırsat arayan bir bakış açısı olarak tanımlamışlardır.

Lee ve Peterson (2000) proaktif olmayı; işletmenin çevresindeki fırsatların uygunluğuna dair algıların şekillenmesinde de itici bir faktör olarak değerlendirmiştir. Proaktif işletmeler ya da bireyleri, yeni fırsatlardan ilk yararlanmanın kazandıracığı üstünlük için ne gerekli ise onu yapanlar olarak tanımlamıştır (Faiz, 2013).

İşletmelerin proaktif davranışlar sergileyebilmek için işletmenin en önemli unsuru olan insan unsuruna önem ve ilgi göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir (Koçak ve Temiz, 2016). Çünkü, işletme düzeyinde proaktif davranışı başlatacak ve sergileyecek olan işletmenin çalışanlarıdır.

Bazı bireyler oldukça proaktif hareket etme eğilimindedir. Bu nedenle fırsatları belirleme ve değişimi başlatma konusunda güçlü bir eğilime sahiptirler (Kang ve Diğerleri, 2016). Proaktif özelliklere sahip çalışanlar, şartlar tarafından kısıtlanmayı kabul etmeyen, fırsatları takip ederek onlardan yararlanmaya çalışan, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyen ve sonuca ulaşmak için sabırlı davranan bir yapıya sahiptirler (Şahin, 2006). Bu özelliklere sahip çalışanların sergiledikleri proaktif iş davranışları; sorumluluk alma, görüş bildirme, yenilik geliştirme ve problemleri engelleme olarak sayılabilir (Uysal, 2014). Çalışanların proaktif davranışlar sergilemelerinin nedenleri, Magnussan ve Endler (1977) tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Yazarlar, çevre-insan etkileşiminin, işletme-çevre etkileşiminde olduğu gibi karşılıklı nedensel bağlılık ile ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Bu nedensel bağlılık sonucunda çevre-insan-davranış arasında bir etkileşim olduğu ve insanlar tarafından çevreyi etkilemek ve değiştirmek amacı ile proaktif davranışların sergilendiğini ifade etmişlerdir (Bateman ve Crant, 1993). Proaktif davranışların, iş ortamında motive olmuş çalışanların sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Grant ve Ashford, 2008). Bu bağlamda çalışanların iş ortamlarında motive olmaları sağlanmalıdır. Literatürde çalışanları

sergilediği birçok proaktif davranış ifade edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 13’de, yazında sıklıkla karşılaşılan, kişiler tarafından sergilenen proaktif davranışlar ve bu davranışları ifade eden araştırmacılar görülmektedir.

Tablo 13: Proaktif Davranış Örnekleri

PROAKTİF DAVRANIŞLAR	ARAŞTIRMACILAR
İnsiyatif kullanma davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Frese ve Fay (2001). • Roberson (1990).
Yeni çevreye uyum sağlama davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Ashford ve Black (1996). • Kim, Cable ve Kim (2005). • Saks ve Ashforth (1996). • Wanberg ve Kammeyer-Mueller (2000).
Bireyleri ve/veya grupları etkilemek için önceden harekete geçme davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Kipnis ve Schmidt (1988). • Williams, Gray ve von Broembsen (1976).
Rollerini genişletme davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Nicholson (1984). • Parker, Wall ve Jackson (1997).
Yeni işler üretme davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Wrzesniewski ve Dutton (2001).
Kuralları yıkma davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Morrison (2006).
Fikirlerini sunarak, problemleri çözme davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Parker, Williams ve Turner (2006).
Sosyal ağ kurma davranışı.	<ul style="list-style-type: none"> • Morrison (2002). • Ostroff ve Kozlowski, (1992).

Kaynak: Grant, A. M. ve S. J. Ashford. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*. (28), s: 3-34.’den uyarlanmıştır.

Proaktif davranışlar bireysel düzeyde gerçekleşebileceği gibi, işletme düzeyinde de gerçekleşebilmektedir. İşletme içindeki herhangi bir grubun etkin olmasından sonra birbirlerini etkileyen diğer grupların da harekete geçmesi sayesinde dış çevreyi etkileme girişimleri başlatılmaktadır. Bu bağlamda tüm işletme unsurları ve grupları, proaktif davranış sergilemeye başlamakta ve işletme düzeyinde proaktiflik gerçekleşmektedir (Bateman ve Crant, 1993). Ancak, proaktif davranışların bireysel düzeyde başlaması ve işletme düzeyine ulaşması için işletme içinde uygun bir iklimin olması gerekmektedir. Yazında bu iklim, proaktif örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır. Proaktif örgüt iklimi; çalışanların, işletmeleri tarafından bireysel olarak harekete geçmelerinin desteklendiğini ve insiyatif alarak daha hızlı hareket edebileceklerini algılamalarıdır. Çalışanlarda oluşan bu algı ile proaktif örgüt iklimi ortaya çıkmakta ve çalışanlar proaktif davranışlar sergileme eğilimi göstermektedirler.

Baer ve Frese (2003); Frese ve Diğerleri (1996); Michaelis ve Diğerleri (2010), proaktif örgüt iklimi sayesinde çalışanların yenilik arayışında olacaklarını ifade etmişlerdir. Çünkü proaktif örgüt iklimi, çalışanların girişimde bulunma duygularını arttırmakta ve beklenmedik problemlere hızla çözüm bulmalarına imkân vermektedir (Kang ve Diğerleri, 2016). Fay, Lührmann ve Kohl (2007) yapmış oldukları çalışmada; proaktif örgüt iklimi ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, proaktif örgüt iklimi kavramını iş uygulamalarındaki 3 yönü ile ele almışlardır:

Çalışanların bireysel olarak harekete geçebilmeleri: Kişilerin mevcut talimatlara uymak yerine, faaliyetleri ve aksiyon planlarını araştırma, belirleme ve yürütme adına harekete geçebilme serbesti hissetmeleridir. Yani rutin faaliyet ve davranışlardan uzaklaşarak talimat ya da emir olmadan harekete geçebilmeleridir. Ancak, çalışanların işletme hedef ve amaçlarını bilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletme hedef ve amaçlarına zarar verebilirler. Bu bağlamda işletme üst yönetimi ile tüm kademelerdeki çalışanların sürekli iletişim halinde olmaları ve işletme hedef ve amaçlarının tüm çalışanlar ile paylaşılması gerekmektedir.

Çalışanların yenileşime doğru yönlendirilmesi: Çalışanların, yeni yaklaşımlara açık olmaları ayrıca yeni bir şeyleri denemeleri ve yeni çalışma yöntemlerini başlatabilmeleri için işletme yönetimi tarafından desteklenmesi anlamını taşımaktadır.

Hata yönetimi: Faaliyetlerde meydana gelen hataların rahatlıkla tartışılması, bu hataların bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi ve bunun sonucunda örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi anlamını taşımaktadır.

Yukarıda ifade edilen 3 uygulama birbirini destekler durumdadır. Örneğin, çalışanların bireysel olarak harekete geçiyor olması bazı hataların doğmasına neden olabilir. Hata ise riski doğurmaktadır. Ancak proaktiflik, risk almayı gerektiren bir kavramdır (Alpkan ve Diğerleri, 2005).

4.1.2.1.3. Risk Almayı Destekleyen Örgüt İklimi

Çevre koşullarındaki değişimler nedeniyle ortaya çıkan fırsatlara uygun yeni yatırım fikirlerinin oluşturulması sayesinde yerel, uluslararası ve küresel pazarlardan yeni gelir kanalları elde edilmesi, işletmelerin karlılıklarının artmasını ve işletmelerin büyümelerini sağlamaktadır (Alpkan ve Diğerleri, 2005). Bununla birlikte çevresel değişimler nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik ve öngörülemezlik, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve iş çevresinde ayakta kalabilmeleri için risk almaları yönünde itici bir güç oluşturmaktadır. Yazında, risk ve risk alma ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir:

Alpkan ve Diğerleri (2005:177) riski; girişimci işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için fırsatları değerlendirme arzularının sonucunda kaybedebileceği kaynakların toplamı olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda risk alma, farkında olunan riske rağmen girişimden geri durmamak, belli oranda riski tolere edebilmektir.’

Sitkin ve Pablo (1992) riski; önemli olan konulara ait sonuçların hayal kırıklığı yaratıp yaratmayacağı hakkındaki belirsizlik derecesi olarak tanımlamışlardır (Saini ve Martin, 2009).

Miller ve Friesen (1978) risk almayı; yönetim düzeyinde değerlendirmiş, yöneticilerin geniş ve riskli yatırımlar yapmaya istekli olmasının derecesi olarak tanımlamıştır (Solmaz, 2016).

Bromiley (1991) riski; bir işletmenin gelir akışındaki belirsizlik olarak tanımlamaktadır.

Aşağıdaki Tablo 14’de ise farklı yazarların yapmış olduğu risk alma tanımları bulunmaktadır.

Tablo 14: Risk Alma Tanımları

YAZARLAR	TANIMLAR
Rauch ve Diğerleri (2009:763)	Risk alma; belirsiz çevrede yatırım yapmak için önemli kaynakları tahsis etme ve ağır borçlanma bilinmeyene yatırım yapmak için cürret etmeyi içerir.
Bhuian ve Diğerleri (2005:9).	Risk alma; çevresel belirsizlikle karşılaştığı zaman sistematik bir şekilde risk faktörlerini azaltarak mantıklı kararlar almayı sağlar.
Covin ve Slevin (1991:10)	Üst yönetim belirsizlikle karşılaştığında yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili durumlarda hareket tarzıdır.
Hosseini ve Diğerleri (2012:241).	Belirsiz çıktılar ya da alışık olunmayan yüksek kâr ve kayıplara sahip projeler için daha fazla kaynak tahattüt etme istekliliği olarak tanımlanır.
Morris ve Diğerleri (2011:949).	Risk alma; düşük anlamların var olduğu ve sonuçları bilinmeyen belirsiz projeler için önemli kaynakların adanması istekliliği olarak düşünülür.
Lumpkin ve Dess (2001:431).	Pazardaki bilinmeyenlere yatırım yapma eğilimi, belirsiz yatırımların çıktıları için büyük kaynakların tahsisidir.

Kaynak: Solmaz, H. (2016). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiiinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. s:48.

Risk almak, belirsizliğin ve öngörülemezliğin yoğun olduğu ortamlarda cesur kararlar alabilmeyi gerektirmektedir. Bu sayede işletmeler, rakiplerinden daha hızlı hareket ederek ve kararlar alarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Risk alma davranışı terimini ise Cantilon

(1734) resmi olarak ilk kullanan kişidir (Solmaz, 2016). İşletmelerin, rakiplerinden önce risk almaları, yenileşimci faaliyetler yürütmeleri ve proaktif olmaları gibi girişimci faaliyetlerinin toplamı, ilgili işletmenin performansını arttıran en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte riskli projelerin ve yatırımların diğer projelere kıyasla daha cazip ve ortalama gelirin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bromiley, 1991). Bu nedenle işletmelerin, karmaşık, öngörülemez ve belirsizlik içeren pazar yapısında hayatta kalabilmek, gelirlerini arttırmak, hızlı hareket ederek pazara hakim olmak ve rekabetçi yetenekler kazanabilmek için risk alması gerektiği düşünülmektedir.

Yöneticiler veya çalışanların genellikle riskten kaçınma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise; işlerini ve gelirlerini kaybetme korkusu içinde olmalarından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. İş sahipleri dışında işletmedeki çalışanlarda durum böyle iken, iş sahiplerinin risk açısından makul riskleri göze alabildikleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda teorisyenler, iş sahipleri ve çalışanların risk alma konusunda aynı davranışları sergilemeleri için, hisse sahipliği yoluyla risk tercihlerinin uyumlaştırılmasını önermektedir (Wu, Su ve Lee, 2008). Böyle bir uyumlaştırma çalışması ise, yeni yönetim tekniklerinin ve kararlarının uygulanması ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda işletme prosedürleri ve uygulamaları, ihtiyaç duyulması halinde kolaylıkla değiştirilebilir esneklikte olmalıdır. İşletmelerine fayda sağlamak üzere risk alma davranışı sergileyen bireylerin işletme tarafından desteklenmesi, ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi ile risk alma davranışı tüm işletme çalışanlarında görülmeye

başlaması muhtemeldir. Bu etkinin, işletmenin tüm unsurlarında risk alma davranışlarının görülmeye başlamasına, işletmenin performansında ve rekabetçilik düzeyinde artış sağlamasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Yani, işletmeler tüm unsurları ve yönetsel tüm süreçleri ile birlikte risk almaya başlayacaklardır.

İşletmelerin yönetsel olarak risk almaları; yüksek başarısızlık ihtimali ya da yüksek getirisi olan faaliyetlere önemli kaynaklar ayırmalarını ifade etmektedir (Granero ve Diğerleri, 2015). Bu bağlamda risk alma davranışları; işletme çalışanları, müşterileri, hissedarları ve hatta içinde yaşadığı toplulukları mali yönden olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir (Saini ve Martin, 2009).

‘Çoğu işletmeler büyüyüp pazar payları arttıkça ve mali yapıları güçlendikçe daha az risk alarak yenilikçilikten uzaklaşmakta olup, kurulma aşamasındaki esnek ve dinamik yapılarını zaman içinde kaybedebilmektedirler. Bununla birlikte bazı küçük işletmeler de daha kuruluş aşamasında büyüme hedeflerini sınırlı tutup küçük pazar paylarıyla yetinmektedirler.’ (Alpkan ve Diğerleri, 2005:175). Ayrıca işletmelerin performansı, faaliyet gösterdikleri endüstrinin performansı, işletmelerin beklenti ve istekleri, risk alma oranlarını etkileyeceği ifade edilmektedir (Bromiley, 1991). Yukarıda ifade edilen nedenlerden dolayı işletmelerin risk alma davranışlarında bulunmaları bazı durum ve koşullara göre değişiklik gösterebilir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, bazı yazarların belirlemiş olduğu ön koşullar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

Sitkin ve Pablo (1992); Miller ve Bromiley (1990); Sitkin ve Weingart, (1995); işletmelerin geçmiş yıllardaki çıktılarının ve performanslarının, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Sitkin and Weingart (1995); işletmelerin geçmişte yaşamış olduğu problemler ve problemlerin işletme için yarattığı etkilerin, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Brockhaus (1980); işletmelerin girişimcilik faaliyetlerine bakış açılarının, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir. Bromiley (1991); işletmelerin performans beklentilerinin, risk alma davranışlarını etkilediğini ifade etmiştir (Saini ve Martin, 2009).

Proaktif örgüt iklimi ve yenileşimci örgüt iklimi süreçlerinde olduğu gibi risk almayı destekleyen örgüt ikliminde de süreci başlatan ve tüm işletmeyi rekabetçi yeteneklere kavuşturan en önemli unsur insandır. Çalışanların risk almalarını, yeni ve farklı fikirler geliştirmelerini destekleyen işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada diğer işletmelere göre bir adım önde olacağı ifade edilmektedir (Çekmecelioglu, 2010). Bireysel düzeydeki risk alma yönelimi, çalışanların işletmelerine fayda sağlamak amacı ile davranışlarını değiştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Buna ilave olarak, insanlar iş ortamlarında daha fazla özgürlük algıladıklarında, risk alma yönünde daha fazla odaklanmaktadırlar (Wu, Su ve Lee, 2008). Bireysel risk alma eğilimi üzerinde iki baskın görüş vardır. Bunlardan ilki *bireysel özellikler* (Bromiley ve Curley, 1992), diğeri ise *risk alma eğilimi psikolojisi* (Kahneman ve Tversky, 1979; Schoemaker, 1990) olarak ifade edilmektedir (Saini ve Martin, 2009). Bireysel özellikler farklılık

gösteriyor olsa da, *risk alma eğilimi psikolojisi* işletme uygulamaları tarafından desteklenmektedir. Bu uygulamalar yüksek performanslı iş sistemleri uygulamaları olacağı gibi, işletme içindeki iklimde olabilmektedir. Day ve Bedeian (1991) yapmış oldukları çalışmada; çalışanların risk almayı destekleyen örgüt ikliminde daha iyi performans gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Patterson ve Diğerleri, 2005). Aslında, yaratıcı davranışlar sergileyen çalışanlar başarısız olursa olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin Janssen (2003); yeni fikirler üreten çalışanların, muhtemelen belirlenen hareket yolları ve iş arkadaşlarının varsayımlarına meydan okuduğu için, iş arkadaşlarıyla çatışmaya girebileceğini ifade etmiştir (Granero ve Diğerleri, 2015). Bu noktada çalışanlar, yöneticileri tarafından cesaretlendirilmeli ve desteklenmelidir. Bununla birlikte örgüt iklimi, çalışanları destekleyen bir durumda olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlarda oluşacak korku, tekrar yeni riskler almalarını engelleyebilir.

Risk almayı destekleyen örgüt iklimi, işletmenin belirsizliğe karşı toleransının çalışanlar tarafından algılanmasıdır. Risk almayı destekleyen örgüt iklimi, çalışanların karar almak için ihtiyaç duydukları bilgilerin ve kesinliğin olmadığı durumlarda bile karar almalarına izin vermektedir. Bu bağlamda risk almayı destekleyen örgüt iklimi, yaratıcı bir ortamın oluşmasına, çalışanların yaratıcı fikir ve önerilerini korkusuzca sunmalarına izin veren bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte çalışanlar, işletmeleri tarafından dış çevre tehditlerine karşı korunacaklarını düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar, aldıkları riske bağlı olarak doğru sonuca ulaşmasalar bile, ceza almayacaklarına

ve itibarlarının zarar görmeyeceğine inanmaktadırlar (Kang ve Diğerleri, 2016). Bununla birlikte Kang ve Diğerleri (2016) yapmış oldukları çalışmada; girişimci işletmelerde uygulanan yenileşimci örgüt ikliminin, bireylerin yenilikçi davranışlar sergilemelerini desteklediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca proaktif ve risk almayı destekleyen örgüt ikliminin artması ile bu ilişkinin daha da arttığını göstermişlerdir. Alpkan ve Diğerleri (2005) ise yapmış oldukları çalışmada; risk alma eğiliminin, proaktiflik ve yenileşim vasıtasıyla dolaylı olarak niteliksel performansı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda risk alma, proaktiflik ve yenileşim davranışlarının birbirleri ile ilişkili olduğunu ve birbirlerini desteklediğini söylemek mümkündür.

4.2. İşletme Stratejileri

Strateji kelimesi, eski Yunancaya dayanmakta olup, ‘stratos’(ordu) ve ‘ago’ (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleşmesi sonucu meydana gelmiştir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013). Strateji, işletmelerin değişimini ve gelişimini destekleyen, çevre ile uyum ve adaptasyonunu kolaylaştıran, değişimler ile baş edebilmesini sağlayan bir yönetim aracı olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004).

Ayrıca, ilgili literatür incelendiğinde strateji üzerine; Chandler (1962); Miles (1963); Ansoff (1965); Antony (1965); Andrews (1971); Mintzberg (1978); Hofer ve Schendell (1979); Porter (1980) gibi araştırmacılar tarafından çok çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalar ışığında ‘bütüncül’ bir yaklaşımla strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme

ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması ve rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklanmış uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla strateji kavramının tanımlanmasında temelde şu üç önemli husus vurgulanmaktadır:

- Uzun vadeli bir hedefin belirlenmesi,
- Bu hedefe ulaşmak için çevresel (iç ve dış) şartlara ilişkin olarak öngörülen değişiklikler karşısında izlenecek yolların sürekli gözden geçirilerek ve yenilenerek belirlenmesi,
- Belirlenen bu yollara ilişkin dinamik nitelikte kararların alınması ve hayata geçirilmesi (Alayoğlu, 2010:29).

Bununla birlikte strateji, işletmenin tüm süreçlerini önem sırasına göre sıralayan ve iş süreçlerinin (hangi ürün, hangi pazar, hangi müşteriler vb.) doğru tanımlanmasını sağlayan bir fonksiyona sahiptir. Süreçlerin tanımlanması ile birlikte, işletmenin ihtiyaç duyacağı maddi ve maddi olmayan kaynakların tespiti de mümkün olacaktır (İlic ve Keçecioglu, 2008).

İşletmelerin, faaliyetlerini yürüttükleri pazarlarda yaşamlarını sürdürebilmeleri, ortalama üzerinde kar elde edebilmeleri ve büyüebilmeleri, diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğüne sahip olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

Rekabet, işletmelerin var olma savaşı olarak tanımlanmakta ve işletmelerin kendi aralarında fiyat, kalite, hizmet vb. unsurlarda üstünlük sağlamaya çalışmaları olarak ifade edilmektedir (Coşkun, Mesci ve Kılınç, 2013). Dolayısıyla işletmeler, düşük fiyatlı ya da, daha yüksek fiyatlarla farklı özellikli ürün veya hizmetleri müşterilerine sunarak rekabet avantajı elde etmeye çalışacaklardır (Alayoğlu, 2010). Literatürde çeşitli rekabet yaklaşımları olmak ile birlikte, genel kabul gören yaklaşımlar aşağıdaki Şekil 9’da gösterilmektedir. Günümüz pazar yapısının, tam monopol rekabet haricindeki diğer rekabet modellerini barındırdığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda işletmelerin pozisyonlarını bu bağlamda alıyor olması gerekmektedir.

HİPER REKABET	TAM MONOPOL	MÜKEMMEL REKABET	KAÇINILAN REKABET
<p>Çeşitli rakipler birbirlerine karşı sert bir şekilde pozisyon alırlar.</p> <p>Ağırlık avantajı elde etme ya da rakibin avantajını yok etmeye yöneliktir, ikisi de kullanılabilir.</p> <p>Rekabet avantajına göre karlılık azalabilir.</p> <p>Yenilikten yararlanırlar.</p> <p>Giriş engeli yoktur.</p> <p>Sektör dışındaki güçlü şirketler, sektördeki zayıf firmaları devralırlar ve güçlendirmeye çalışırlar.</p> <p>Rekabet dalgalı ve öngörülemez olur.</p> <p>Sektörden çıkmak, sektörde kalmaktan daha maliyetlidir.</p>	<p>Tek işletme ürünleri müşterilere sağlar.</p> <p>Yok denecek kadar az rekabet vardır.</p> <p>Olağanüstü kar vardır.</p> <p>Daha yüksek müşteri değeri, yaratmaya yönelik baskı azdır.</p>	<p>Çok sayıda işletme birbirleriyle kalite, maliyet ve hızda yarışır.</p> <p>Giriş engeli yoktur.</p> <p>Hiçbir işletme piyasayı domine edemez.</p> <p>Kalite ve hızda eşitlik halinde fiyatlar ve maliyetler devreye girer.</p> <p>Rekabet avantajı kaybolunca kar azalır.</p> <p>Tüketicilerin avantajı çoktur, rahatlıkla seçim yaparlar.</p> <p>Rakiplerin sayısı artmaktadır ve büyüklük-kapasite açısından birbirlerine yakındırlar.</p> <p>Fiyat bağlamında tüketiciler bir işletmeden başka bir işletmeye geçebilirler.</p>	<p>Sınırlı sayıda işletme vardır.</p> <p>Rakipler pazarı paylaşırlar.</p> <p>Pazar dilimleri çakışır, gizli anlaşma olur ve fiyat rekabetinden kaçınılır.</p> <p>Giriş engeli vardır ama imkansız değildir.</p> <p>Farklılaşmadan yararlanırlar.</p> <p>Dikey entegrasyona sahiptir.</p> <p>Kar yüksektir.</p>

Şekil 9: Rekabet Yaklaşımları

Kaynak: Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi. s:85-86'dan uyarlanmıştır.

Ayrıca strateji yazınında, belirlenen stratejilerin sürdürülebilir ve etkili olarak uygulanması ele alınmaktadır (Nijssen ve Paauwe, 2012). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı için rekabet stratejileri ciddi önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2010). Rekabet stratejileri konusunda önemli çalışmaları olan Porter tarafından ileri sürülen 'pozisyon (jenerik) stratejiler' en çok bilinen kavramlar arasındadır. Porter'ın rekabet stratejileri, işletmelerin (ya da stratejik iş birimlerinin) stratejik avantajlarının (düşük maliyet pozisyonu ya da müşteriler tarafından

eşsiz olarak algılanmak) ve stratejik hedeflerinin (sektörün tamamında veya özel bir bölümde) bir analizini esas almaktadır. Analizler sonucunda Porter, rakiplerinden üstün performans gösterebilmek için üç pozisyon stratejisi geliştirmiştir. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir:

Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi: İşletmenin rekabet sağlayıcı diğer unsurlarını (kalite, hız gibi) göz ardı etmeksizin, rakiplere görece düşük maliyeti vurgulamaktadır.

Farklılaştırma Stratejisi: Bir ürün ya da hizmette bütün endüstri düzeyinde eşsiz ve tek olarak kabul edilen bazı şeyleri ortaya çıkartmayı gerektirmektedir. Farklılaştırma, tüm üretim ve hizmet süreçlerinde uygulanabilir.

Odaklanma Stratejisi: İşletmenin, belirli bir müşteri grubuna, pazara veya ürün ve hizmet temeline odaklanması anlamını taşımaktadır (Akbolat ve Işık, 2012).

Bu bağlamda işletmelerin belirlemiş olduğu stratejiler, aynı zamanda temel yetkinliklerden rekabet avantajı yaratılması ve rakiplerin önüne geçilmesi için kullanılmasıdır. Temel yetkinlikler; işletmeye değer katan faaliyetlerde yüksek etkinlik, kalite, yenilik veya müşteri tatmini sağlamaya iten beceri ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır (İlic ve Keçecioğlu, 2008). İşletmeler belirlemiş oldukları stratejilerin yürütülmesi ve sonuçlarının takip edilmesi için süreci doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bu nedenle stratejik yönetim kavramı gündeme gelmektedir. Ülgen ve Mirze (2013:28) stratejik yönetimi; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlamışlardır. Ayrıca stratejik yönetim sürecinin, bilgi toplama, analiz etme, karar alma ve uygulamayı kapsayan bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Akdemir (2016:9) ise stratejik yönetimi; işletmelerin vizyon, misyon, amaç ve hedef belirlemeleri, dış ve iç çevre analizi yaparak rakiplerine üstün gelmek ya da onlara rağmen başarılı olarak geleceğe yürümek ve bunlar için stratejiler belirlemek süreci olarak tanımlamıştır.

İşletmelerin, rekabetçi olabilmeleri için bazı stratejiler belirlediği ve var olma savaşı içinde oldukları ifade edilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak ise; işletmelerin, pazara uygun rekabetçi durumunu belirlemeleri, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri sunabilmeleri, hızla pazar taleplerine cevap verebilmeleri, hızlı davranmaları, esnek olmaları, ileri teknolojiler kullanmaları, belirsizlik ve öngörülemezliğin olduğu pazar yapılarında, doğru ve dinamik kararlar vermelerine bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda işletme stratejilerinin, işletmenin rekabetçi olabilmesi için sayılan gereklilikleri karşılayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007); çevikliğin genel bir işletme stratejisi olduğunu ifade etmişlerdir. Wendler (2016) ise çevik işletmelerin çevikliği, stratejik bir yetenek olarak değerlendirdiklerini ifade etmiştir.

Hatırlanacağı üzere Wendler (2014) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin, hızlı bir şekilde değişen ve rekabetin şiddetli olduğu bir ortamda, müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmeleri için yeniden yapılandırılabilir kaynaklara sahip olması ve bu kaynaklar ile en iyi uygulamaların birleştirilmesi yoluyla, rekabet avantajı sağlayacak temellerin (hız, esneklik, yenilik, proaktiflik, kalite ve karlılık) başarıyla atılması olarak tanımlanmaktadır.

Christian ve Diğerleri (2001) ise; bir işletmenin, etkili stratejiler oluşturması, kendi içerisinde verimli bir iletişim sistemi kurması, yenilikçi davranması, müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği halinde olması ve pazar fırsatlarından yararlanması olarak tanımlamışlardır (Araza ve Aslan, 2016). Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramı, tanımlardan da anlaşılacağı üzere, strateji ve rekabet kavramları ile birbirilerini tamamlar ve destekler hatta, iç içe girmiş durumdadır. Bu nedenle örgütsel çeviklik yazınında ‘çevik stratejiler’ kavramına rastlanılmakta ve bazı çalışmalarda tanımı yapılmaktadır.

Örneğin; Appelbaum ve Diğerleri (2017); rekabetin ve yeni teknolojilerin kullanım hızının arttığı iş dünyasında, işletmelerin rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için, mevcut stratejilerini duruma göre değiştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle işletme yönetiminin, değişen müşterilerin ihtiyaçlarını tespit edebilen ve uzmanlık alanlarından yararlanarak, yenileşimci davranışların teşvik edildiği ve pazar durumuna uygun olacak çevik stratejiler belirlemeleri ve benimsemeleri tavsiye edilmektedir.

Bir diğerk çalışmada ise Kidd (1994); Goldman, Nagel ve Preiss (1995); işletmenin ihtiyaç halinde mevcut stratejilerini tekrar gözden geçirmelerini ve pazar durumuna göre yeniden yapılandırılmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda çevik stratejilerin ortaya çıkacağını iddia etmişlerdir (Sharifi ve Zhang, 1999).

Yine örgütsel çeviklik yazınında, sıklıkla bahsedilen müşteri talep ve ihtiyaçlarını zamanında ve hızla karşılama konusu, rekabet kavramı ile de ilişkilendirilmiştir.

Örneğın, Agarwal ve Diğerkleri (2006); işletmelerin, rakipleri karşısındaki rekabet avantajlarını koruyabilmesi için, müşteri taleplerine cevap verebilme konusuna gerekli özeni göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte pazar taleplerinin zamanında ve hızla karşılanmasının, rekabet üstünlüğü açısından kritik önem taşıdığını vurgulamışlardır (Görener, 2013).

İşletmeler, faaliyetlerini geniş bir çevre içerisinde yürütmektedirler. Yazında yapılan birçok çalışmada, işletmelerin çevrelerine yanıt verebilmek için stratejilerini pazar ve çevre özellikleri ile uyumlu hale getirmeye çalıştıkları görölmektedir (İlic ve Keçecioğlu, 2008). İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri çevre ise ‘durgun’ ve ‘dinamik’ çevre olarak ikiye ayrılmış ve özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Durgun Çevrenin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: (Koçel, 2014:371):

- Pazardaki ürün ve hizmetlerde yakın zamanda değişiklik olmaması,
- Teknoloji gelişim hızının düşük olması,
- Şiddetli rekabetin olmaması,
- Müşteri ve rakiplerin sayısında artış olmaması,
- Sosyal, ekonomik ve politik koşulların dengeli olması,
- Devlet politikalarının belirli olması ve değişmemesi.

Dinamik Çevrenin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir: (Koçel, 2014:371-372):

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin bulunması,
- Yeni teknolojilerin kullanılması,
- Müşteri ve rakiplerin oluşturduğu setin sürekli değişmesi,
- Kestirilmesi güç devlet müdahalelerinin sürekliliği,
- Devlet politikalarının toplumdaki değişimlere göre sürekli değişmesi,
- Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının sürekli değişmesi.

Bu bağlamda örgütsel çeviklik ve strateji literatürlerinde üzerinde önemle durulan konulardan birisi, dinamik bir çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak ve çevrenin talep ve beklentilerine hızla cevap vermektir. Yazında, konu ile ilgili yapılan birçok çalışmaya rastlamak mümkündür.

Sherehiy ve Karwowski (2014) yapmış oldukları çalışmada; çeviklik stratejilerini işletmenin iç çevresi bağlamında değerlendirmiş ve 4 temel boyut belirlemişlerdir.

Ürün ile İlgili Çeviklik: İşletmenin, karmaşık ve dinamik iş çevresinde ürünleri ile ilgili kapasitesini dikkate almasıdır.

İşbirliği ile İlgili Çeviklik: İşletmenin, diğer işletmeler, müşteriler ve tedarikçiler ile işbirliği yapmasıdır. Bu işbirlikleri ile işletmelerin, konumlarına bakılmaksızın diğer işletmelere ait kaynakları kullanmaları mümkün olmaktadır. Böylelikle, pazara hızla ve düşük maliyet ile ürün sunma ve öngörülemeyen değişikliklere başarılı bir şekilde cevap verebilme imkanı ortaya çıkacaktır.

Organizasyon ile İlgili Çeviklik: Değişime ve öngörülemezliğe cevap verebilmek adına, hızla yeniden yapılandırılabilir fiziksel ve fiziksel olmayan kaynaklar ile ortaya çıkan esnek organizasyonel yapıların dikkate alınmasıdır.

Çalışanlar ve Bilgileri ile İlgili Çeviklik: Karmaşık pazar yapısı içinde çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirme, yönetme ve kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Sherehiy ve Karwowski, 2014).

İlic ve Keçecioğlu (2008) yapmış oldukları çalışmada ise; rekabet şiddetinin yüksek olduğu bir çevrede faaliyetlerini yürüten işletmelerin, stratejileri, yenileşim ve gelişimleri sayesinde çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabileceklerini ifade etmişlerdir.

4.3. İşletme Çevresi

İşletme stratejileri başlığı altında çevre, çevre-strateji ilişkisi ve çevre-çeviklik ilişkileri ifade edilmeye çalışılmıştı. Bu bölümde ise yine örgütsel çeviklik yazınında ele alınan çevre ile ilgili diğer çalışmalar ve işletme çevresine genel bir bakış sunulacaktır.

Çevre, işletme sınırları dışında kalan ve işletmenin yapı ve süreçlerini etkileyen her türlü sosyal ve fiziksel faktörlerden meydana gelmektedir (Koçel, 2014). Hiçbir işletme, faaliyet gösterdikleri çevrede tek başına değildir. Her işletme, çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduğundan dolayı açık sistemdir ve kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ayrıca bu koşullardan etkilenir. İşletmenin çevresi, işletmelerin tüm unsurları ve faaliyetleri üzerinde belirleyici etkiye sahiptir ve işletmelerin nasıl şekillenecekleri üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Yiğit ve Yiğit, 2012).

Ülgen ve Mirze (2013); işletmenin çevresini 3 ana başlık altında toplamıştır.

İşletmenin İç Çevresi: Maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve yeteneklerden oluşmaktadır.

İşletmenin İş/Yakın Çevresi: Rakipler, müşteriler, ikame ürünler, tedarikçiler ve olası rakiplerden oluşmaktadır.

İşletmenin Genel/Uzak Çevresi: Yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası, teknolojik, demografik ve politik çevreden oluşmaktadır.

Günümüzde işletmeler, çevresel faktörlerin çok hızlı değiştiği, sınırların kalktığı, belirsizliğin yoğun olduğu dinamik bir çevrede yaşamlarını sürdürmektedir. 1980’li yılların sonlarında başlayan ve günümüze kadar etkisi devam eden çevresel değişimler, tüm işletmelerin yeni iş dünyasını anlamalarını ve uyum sağlamalarını zorunlu kılmıştır (Sharifi ve Zhang, 1999).

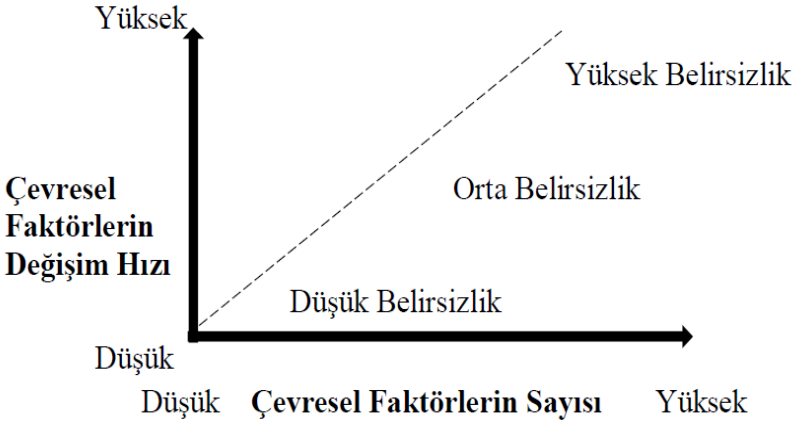
Bununla birlikte işletmelerin yeni iş dünyasında yaşamlarını sürdürebilmelerinin, dinamik ve belirsiz bir çevrede ortaya çıkan değişikliklere hızla ve zamanında cevap verebilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Yazında, dinamik çevre yapısı nedeniyle ortaya çıkan belirsizlik, karmaşıklık ve öngörülemezlik ile ilgili çalışmalara ve tanımlamalara rastlamak mümkündür.

Araza ve Aslan (2016); dinamik çevrenin, işletmelerin dış çevrelerindeki değişikliklerin hızını ve öngörülemezliğini ifade ettiğini söylemişlerdir. Dess ve Beard (1984) dinamik çevreyi; tahmin edilmesi zor ve belirsizliğe yol açan her türlü değişime sahip olan bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Dinamik çevrenin, beraberinde öngörülemezliği ve belirsizliği ortaya çıkardığı ifade edilmiştir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Souder ve Moenart (1992) belirsizlik kaynağı olarak; tüketici, rakipler, teknoloji ve işletme kaynaklarını sıralamıştır. Selsky (1984) ise, hipertürbülans (hyperturbulent) veya tip 5 olarak adlandırdığı yeni bir belirsizlik türünden bahsetmiş ve yeni iş ortamının oluşumunda rol alan tüm faktörlerin toplamı olarak tanımlamıştır (Sharifi ve Zhang, 1999). Ülgen ve Mirze (2013:102) ‘belirsizliği, çevresel olaylar hakkında yeterli bilginin bulunmadığı durumu açıklayan bir kavram’ olarak

tanımlamışlardır. Ayrıca belirsizlik sonucunda, karmaşıklığın ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir.

Thompson (1967) ise; belirsizlik ile ilgili olarak, tüm işletmelerin temel görevlerinden birisinin belirsizlikleri yönetmek olduğunu ifade etmiştir. Hayen (1988) ise; bugün yaşanan değişim süreçlerinin her zamankinden daha hızlı, acımasız ve belirsizlikler içerdiğini ifade etmiştir (Zhang ve Sharifi, 2000). Park, El Sawy ve Fiss (2017) ise; öngörülemezliğin, çevrenin değişim yönü, düzensizlik oranı ve tutarlılık gösterip göstermediği ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Aşağıdaki Şekil 10'de görüldüğü üzere, çevresel faktörlerin değişim hızı ve sayısı yükseldikçe belirsizlik düzeyi de aynı oranda artmaktadır.



Şekil 10: Çevresel Belirsizliklerin Dereceleri ve Etkili İki Unsur

Kaynak: Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:103.

Bu bağlamda günümüz iş çevresinin karmaşıklık, belirsizlik içeren ve öngörülemez bir yapıda olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle

işletmelerin, böyle bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri için karmaşıklık, belirsizlik ve değişim ile mücadele edebilmek adına uygun stratejiler belirlemeli ve bununla birlikte evik bir yapıya ulaşmaları gerekmektedir.

Yazında işletme çevresi konusu; dengeli ve değişir olma, değişim hızı, karmaşıklık ve belirsizlik gibi boyutlar açısından da incelenmiştir. Örneğin, durgun bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapısı ile belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yapısı ve süreçleri farklı olacaktır. İşletme evresinin boyutlarının ele alındığı bazı çalışmalara kısaca aşağıda değinilmiştir.

Burns ve Stalker alışması: Araştırmacılar, işletme çevresi ve işletme yapısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. alışmalarını, farklı evre koşulları altında faaliyetlerini yürüten suni ipek işletmeleri ve elektronik işletmeleri üzerinde yapmışlardır. alışmaları sonucunda ise mekanik ve organik işletme yapısı kavramlarını ortaya atmışlardır (Koçel, 2014).

Lawrence Lorsch alışması: 1967 yılında yine farklı endüstrilerde faaliyet gösteren 10 işletme üzerinde yapmış oldukları çalışmada, değişik evre koşullarında hangi tür işletme yapılarının daha etkin olduğunun cevabını bulmaya çalışmışlardır. alışmaları sırasında ise yazına yeni kavramlar kazandırmışlardır. Bu kavramlar kısaca aşağıdaki gibidir:

Farklılaşma: İşletme birimleri arasındaki formal yapı farklılıkları ve birimlerde çalışan kişilerin zihni ve hissel yönelimleri ifade edilmektedir.

Koordinasyon: İşletme birimleri arasındaki bilgi akışı ve yardımlaşmanın nasıl sağlandığı konularını içermektedir.

Çevre ve Belirsizlik: İşletmenin ya da işletme birimlerinin ilişkili oldukları çevrenin üç boyutu itibariyle farklı olabileceği varsayılmıştır. ‘Bu boyutlar; koşullardaki zaman içinde değişim hızı, belirli bir zamandaki koşullar hakkında bilgi elde etmedeki belirlilik derecesi ve çeşitli kararların sonuçları hakkında geri bildirim alma süresi olarak ifade edilmiştir’ (Koçel, 2014:361). Çalışmanın sonucunda ise, ‘en iyi işletme yapısı’ olamayacağı, işletme yapısının çevre koşullarına göre değişeceği ve en iyi işletme yapısının çevre koşulları ile uyum içinde olması gerektiği ifade edilmiştir (Koçel, 2014).

Emery- Trist Çalışması: Tavistock Enstitüsü’nden Fred Emery ve Eric Trist tarafından yürütülen ve 1965 yılında yayınladıkları ‘Organizasyon Çevrelerinin Etkileyici Doku-Yapısı’ (Koçel, 2014:363) isimli eserde, işletme ve işletme birimlerinin ilişkili olabilecekleri çevreleri sınıflandırmışlardır. Bununla birlikte işletmelerin, bu çevreler ile ilişkileri uyumlu ve sürekli olarak yürütebilmeleri için hangi yolları takip etmeleri gerektiğini araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda, çeşitli işletme-çevre ilişkileri ortaya konulmuş ancak, işletmelerin çevreleri ile kuvvetli ve karşılıklı bağımlılık ilişkisinin daha önemli olduğunu tespit etmişlerdir (Koçel, 2014).

James Thompson Çalışması: Çalışmanın amacı, işletmenin çevresini sınıflandırmak ve çevrenin özelliklerini belirleyerek, bunun işletme yapısı ile ilişkisini ortaya koymak olmuştur. Araştırmacı, işletme çevresini durgun-değişken' ve 'basit-karmaşık' olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmanın detayını işletme stratejileri başlığı altında açıklamıştık. Çalışmanın sonucunda ise, durgun ve basit bir çevre yapısında işletmelerin, mekanik bir yapıda olabileceğini ifade etmiştir. Değişken ve karmaşık bir çevrede ise organik bir işletme yapısının en uygun olacağını savunmuştur (Koçel, 2014).

Robert Duncan Araştırması: Araştırmacı, imalat işletmelerinde 22 karar organını incelemiş ve bu organların karar alma süreçlerinde hangi çevresel faktörlerden etkilendiklerini ve belirsizliğin karar süreçlerine nasıl etki ettiğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda ise, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesinin, kullandığı karar mekanizmaları ile karar organlarının yapısının, çevresel faktörlerin özelliklerine uygun olmasına bağlı olduğu vurgulanmıştır (Koçel, 2014).

Yazında, iş çevresini tanımlayan ve sınıflandıran farklı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Bateman ve Snell (2002); iş çevresini, 'makro çevre' ve 'rekabet çevresi' olarak ikiye ayırmıştır. Hitt ve Diğerleri (2005) ise; iş çevresini, 'genel çevre', 'endüstri çevresi' ve 'rekabet çevresi' olarak üçe ayırmıştır. Fitzroy ve Hulbert (2005) ise; 'uzak çevre', 'endüstri çevresi' ve 'rekabet çevresi' olarak sınıflandırmıştır (Taşgit ve Ergün, 2015).

Hatırlanacağı üzere çeviklik, gerek Iacocca Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalarda gerekse örgütsel çeviklik konusunda yapılan bağımsız araştırmalarda; işletmelerin öngörülemeyen, dinamik ve hızlı değişiklik gösteren bir çevrede nasıl başarılı olacakları konularına odaklanmışlardır. Bazı yazarlar, bu başarının elde edilebilmesi için; yeniden yapılandırma, ağ oluşturma, sanal organizasyonlar, yüksek performanslı organizasyonlar, çalışanların desteklenmesi ve esnek üretim gibi farklı yöntemler önermişlerdir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007). Yang ve Liu (2012) ise çeviklik kavramını; işletmenin çevresinde gerçekleşen beklenmedik değişiklik, tehdit ve fırsatları algılama ve bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve bilgisini yeniden yapılandırabilme, bir araya getirebilme ve fayda üretebilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda, işletmenin çevresinde yaşanan her türlü değişim, gelişim ve farklılıklar, işletmenin çeviklik bir yapıda olmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte işletmenin stratejilerinin de çeviklik yönünde esnek bir şekilde değiştirilebiliyor olması önem taşımaktadır. Aşağıdaki Şekil 11’de görüldüğü üzere, karmaşık bir çevre yapısı, stratejik olarak işletme içinde yaratıcılık girişimlerini gerektirmektedir. Yaratıcılık bilindiği gibi örgüt iklimi başlığında incelediğimiz ve tanımladığımız iklim ile ilişkili bir durumdur. Bu nedenle örgüt iklimi, yaratıcılığı destekler durumda olmalıdır.

Düzyer	Çevre	Stratejik Davranış
1. Düzyer	Tekrarlayan	Kuralcı
2. Düzyer	Tekrarlamayan	Deneyimci
3. Düzyer	Fark Edilen Değişim	Uzantıcı
4. Düzyer	Devamlı Değişim	İleri Tahminci
5. Düzyer	Karmaşık	Yaratıcı

Şekil 11: Ansoff, Çevre Değişim Seviyeleri Yaklaşımı

Kaynak: Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. s:46.

4.4. İşletme Yapısı

İşletme yapısı kavramı, mühendislik ve inşaat sektöründen örgütlere uyarlanmış modern bir kavramdır (Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi, 2017). Organizasyon teorisyenleri, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı olduğunu vurgulamaktadırlar. İşletmenin fiziki yapısında; binalar, makineler, kuruluş yeri ve fiziki unsurlar olarak sayılabilir. Sosyal yapıda ise, çalışanlar, pozisyonlar, bölümler vb. sayılabilir. Bu bağlamda işletme yapısı, ‘işlerin birbirleriyle, işlerin çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin bütünü’ (Ülgen ve Mirze 2013:382) olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Çeviklik literatüründe işletme yapısını konu olan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Bir önceki bölümde ifade ettiğimiz gibi, işletmenin çevresi, işletmenin stratejilerini ve çevikliğini etkilemektedir. İşletmeler, çevik ve çevikliği destekleyen stratejilere sahip olduğunda, işletme yapısının da bu özellikleri destekler yapıda

olması gerektiği ifade edilmektedir. Yazında, işletme yapısı ve çeviklik konularını ele alan bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir:

Dove ve Diğerleri (1997) yürütmüş oldukları deneysel bir çalışmada; karmaşık bir pazarda faaliyet yürüten 6 İngiliz işletmesinin nasıl başarılı olduklarını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda ise; çevik bir işletme yapısının, mevcut yönetim, üretim metot ve araçlarının stratejik entegrasyonu ile ortaya çıkabileceğini ve işletmelerin çevrelerinde yaşanan değişikliklerden farklı düzeylerde etkilenebileceğini, bu bağlamda değişim ile başa çıkmak için farklı yapı, araç ve uygulamaların kombinasyonuna ihtiyaç duyacaklarını ifade etmişlerdir (Zhang ve Sharifi, 2000).

Volberda (1998) yapmış olduğu çalışmada; yüksek esnekliğe sahip işletme yapısı tasarımına odaklanmıştır. Yazar çevik işletmelerin, fonksiyonellik derecesinin düşük olduğu bir işletme yapısına sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda rutinleşme, standartlaşma ve resmileşme düzeyi asgari olan işletmelerin daha fazla uyum sağlama yeteneğine sahip olduğunu ifade etmiştir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Aşağıdaki Tablo 15’de yüksek uyum sağlama yeteneğine sahip işletme yapısının özellikleri görülmektedir.

Tablo 1: Yüksek Uyum Sağlama Yeteneğine Sahip İşletme Yapısı

YÜKSEK UYUM SAĞLAMA YETENEĞİNE SAHİP İŞLETME YAPISI
Yatay Hiyerarşik Yapı
Asgari Düzeyde Resmi Otorite
Asgari Düzeyde Rutin ve Standart Faaliyetler
Resmi Olmayan (Informal) İletişim ve Koordinasyon

Kaynak: Nijssen, M. ve J. Paauwe. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*. 23. (16), s: 3325.

Sherehiy ve Karwowski (2014) yapmış oldukları çalışmada, işletme yapısının işgücü çevikliğine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Alberts ve Hayes (2013) ise ‘merkezden uzak organizasyonlar (edge organization) yapısı’ kavramını ortaya koymuştur. Bu yapıyı, sorumlulukların işletme içinde dağıtıldığı (ademi merkeziyet), çalışanların desteklendiği, karar almak için ihtiyaç duyulan bilginin serbestçe paylaşıldığı yeni bir işletme yapısı olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte bu işletme yapısının çevikliği, bir anahtar özellik olarak belirlediğini ifade etmiştir. Bu bağlamda çevikliğin, bir işletme yapısı içerisinde çalışma sistemleri, kontrol ve çalışanlardan oluşan doğru bir sinerjik yapı ile ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Gateau ve Diğerleri (2007); merkezden uzak organizasyon yapısı ile ilgili bir çalışma daha yaparak kavramı geliştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda, merkezden uzak organizasyonların diğer organizasyon yapılarına göre daha hızlı ve maliyetlerinin daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Holsapple ve Li, 2008).

Nijssen ve Paauwe (2012) ise; karmaşık bir çevre içerisinde organik işletme yapısının, en iyi uyum sağlayabilecek bir yapı olduğunu iddia etmişlerdir. Organik işletme yapısı; esnek prosedürler, karşılıklı uyum (informal iletişim ve koordinasyon) ve asgari düzeyde standartlaşmayı içermektedir.

Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi (2017) yapmış oldukları çalışmada; işletme yapısının; verimlilik, etkililik, esneklik ve tasarım kolaylığı gibi özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, işletme yapısı ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çeviklik boyutu olarak ele alınan esneklik kavramının, işletmelerin uyum yetenekleri ile de ilişkili olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerin uyum yeteneği, olasılık (Contingency) yaklaşımı kökenli bir kavramdır. Olasılık yaklaşımı bilindiği üzere; açık sistem olan işletmelerin yönetilmesinde tek bir evrensel yol olmadığını, çevresel şartlara göre yönetim şeklinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çevresel şartlar, işletmelerin yönetim şeklini belirlerken bununla birlikte işletmelerin yapısını da etkilemektedir. Burn's ve Stalker (1961) tarafından kavramsallaştırılan mekanik ve organik yapılar kavramları, çevre ile uyumu sağlama açısından önemli kılavuzluklar yapmaktadır (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007).

Bazı yazarlar örgütsel çeviklik kavramını, işletme yapısının dizaynı olarak değerlendirerek teorik bir yapı kurmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşım Alberts ve Hayes (2003) tarafından; 'çalıştığımız işletmenin

yapısını ve iş kurallarını değiştirme yeteneğine sahip isek, farklı misyonların yürütülmesinde daha etkin ve verimli olabiliriz’ şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca araştırmacı, bu değişim sağlama yeteneğinin, yeni misyonlar ortaya çıkaracağını ve işletmeleri pazar taleplerine hızla cevap verebilen, esnek ve yenilikçi bir yapıya ulaştıracağını ifade etmiştir (Holsapple ve Li, 2008). Bununla birlikte Sherehiy ve Karwowski (2014) işletme yapısının; çalışanların özerkliğini arttıran, yaptıkları işleri kontrol etme yetkileri olan bir şekilde değiştirilmesinin, çalışanların motivasyonunu arttıracağının ifade etmişlerdir. Çalışanları konu alan bir diğer çalışmada ise Eisenhardt (1989); karar alma sürecinde üst düzey yöneticilerin danışmanlarına vurgu yapmışlardır. Çalışanların birer danışman gibi karar almaya katılmalarının, işletme performansını arttıran ve dinamik çevrede yaşanan değişimler ile mücadele etmeye destek sağlayan bir girişim olduğunu ifade etmişlerdir (Nijssen ve Paauwe, 2012). Son olarak işletme yapısının, işletmenin stratejileri ile uyumlu şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Al-Hakim, Thabit ve Al-Nasrawi, 2017). Kotter (2014) yapmış olduğu çalışmada ‘strateji sisteminin’, geleneksel yönetim sistemi ile birlikte çalıştığını ifade etmiştir. Bununla birlikte işletme gelişiminin sürekli olabilmesi için, bu iki sistemi içeren Tablo 16’da görölen bir işletme yapısı ve sistemi önermiştir (Appelbaum ve Diğerleri, 2017).

Tablo 2: Çift İşletim Sisteminin Özellikleri

Çift İşletim Sistemi	
Yönetim Odaklı Hiyerarşi	Strateji Hızlandırma Ağı
Güvenilirlik ve Verimlilik.	Sürekli Yenilik.
Küçük veya Öngörülebilir Değişim.	Liderlik Gelişimi.
Planlar / Bütçeler.	Büyük Fırsatların Takibi.
İş Tanımları.	Gönüllülerin Koalisyonu.
Ödül Sistemleri.	Vizyon ve Stratejik Girişimleri Değiştirme.
Matriksler.	Daha Fazla Gönüllü Çalışan.
Problem Çözme Çalışmaları.	Bariyerleri Ortadan Kaldırmak.
	Kazançları Kutlamak.
	Faaliyetlerin Sürekliliğini Sağlamak.
	Değişikliklerin Kurumsallaştırılması.

Kaynak: Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s: 11.

4.5. İşletme Büyüklüğü

Yazında, işletmelerin büyüklüğü ile ilgili tanımlar, büyüklüğün sınıflandırılması ve etkilediği süreçler ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür. Büyüklük ile ilgili tanımlamalar ve sınıflandırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Nason, McKelvie ve Lumpkin (2015) işletme büyüklüğünü; işletmedeki tüm maddi ve maddi olmayan kaynakların toplamı olarak tanımlamışlardır.

Karabıyık (2011) işletmenin büyüklüğünü; ticari faaliyet kapasitesi ve üretim sürecinde kullanılan tüm kaynak ve araçlar olarak tanımlamıştır.

Beer (1964) işletme büyüklüğünü; işletmedeki çalışan sayısı ile tanımlamıştır.

Jain (2012) ise; yapılan birçok çalışmada işletme büyüklüğünün ölçümü için kullanılan ölçütlerden birisi olan çalışan sayısının, işletme büyüklüğünü tanımlamada kullanılan en iyi ölçütlerden birisi olduğunu ifade etmiştir.

Yazında, büyüme ve büyüklük kavramlarının yapısal farklılıklarına da değinilmiştir.

Büyüme; dinamik, uzun vadeli ve farklı zaman aralıklarında, büyüklükteki değişim sürecini ifade etmektedir. Büyüklük ise; statik, sürece bağlı olmayan ve tek bir zaman diliminde işletmenin üretim hacmini ifade etmektedir. Bu iki kavram, birbirlerini destekleyen kavramlar olması nedeniyle birer bağımsız kavram olarak düşünülmemesi gerekmektedir (Karabıyık, 2011).

İşletmelerin büyüklüklerine göre sınıflandırılması, 18 Kasım 2005 tarih 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik'te Mikro, Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler şeklinde yapılmıştır.

- Mikro İşletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon Türk Lirasını aşmayan çok küçük ölçekli işletmelerdir.

- Küçük İşletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden, yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir.
- Orta Büyüklükteki İşletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir. (Kosgeb, 2018).

Avrupa Komisyonu Tavsiye yazısında ise işletmeler şu şekilde sınıflandırılmıştır: (Tek, 2012:9).

- Küçük İşletmeler: Çalışan sayısı 10 ile 49 arasında, yıllık ciroları ve bilanço toplamı 10 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.
- Orta Büyüklükte İşletmeler: Çalışan sayısı 50 ile 249 arasında, yıllık cirosu 50 milyon Euro'dan az ve yıllık bilanço toplamı 43 milyon Euro'dan az olan işletmelerdir.
- Büyük İşletmeler: 250 ve daha fazla çalışanı, yıllık cirosu 50 milyon Euro veya daha fazla ve bilanço toplamı 43 milyon Euro ve daha fazla olan işletmelerdir.

Yazında en fazla üzerinde durulan konulardan birisi, işletme büyüklüğünün işletme yapısını nasıl etkilediğidir. Yapılan çalışmalarda, farklı unsurlar göz önünde bulundurularak farklı çıkarımlar ortaya konulmuştur.

Örneğin, Blau ve Scott (1962); Zelditch ve Hopkins (1961) gibi araştırmacılar işletme büyüklüğünün; işletme yapısının ortaya çıkartılmasında etkili olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer bir çalışmada

Chapin (1951) ve Tsouderos (1955) ise; işletme büyüklüğünün işletme yapısının oluşumunu etkilediğini ve büyük işletmelerde daha fazla bürokratik bir işletme yapısının ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Keçecioglu, 2008).

Jain (2012) yapmış olduğu çalışmada ise; küçük işletmelerin sahip olduğu yapının daha az karmaşıklık içerdiğini ve bu bağlamda işletme etkililiğinin büyük işletmelere göre daha yüksek olacağını ifade etmiştir. Bununla birlikte büyük işletmelerin daha fazla uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olduğunu vurgulamıştır. Yapmış olduğu araştırmanın sonucunda ise, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, diğer işletmeler ile işbirliği içinde olan büyük işletmelerde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Bloodgood (2006) ABD'de yürütmüş olduğu çalışmada; küçük işletmelerin finansal performansları arttığında daha fazla değişim gösterdiklerini, büyük işletmelerin ise finansal performansında belirgin bir düşüş olduğu zaman değişimi başlatma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir (Jain, 2012).

Akdemir (2016:62); işletmelerin büyümesi ile mekanik bir yapının ve bununla birlikte uzmanlaşmanın ve formal yapının ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Ayrıca, çalışan ve işletme fonksiyonlardaki artış nedeniyle, hiyerarşik bir yapının kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Konu ile ilgili en iyi örneklerden birisi olan Aston gurubu çalışmasında, çalışan sayısı ve

işletmelerin yaşam süreleri arttıkça işletme içinde formalleşmenin arttığı bilgisine ulaşmışlardır.

May ve Stahl (2017) yayınlamış oldukları makalede; büyük işletmelerde çalışanların, yenilik ve iyileştirme fikir ve önerilerini işletmenin büyüklüğü nedeni ile informal şekilde paylaşmayı tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte küçük işletmelerde ise çalışanların; prosedürleri, sertifikaları ve sertifikalara uyum çalışmalarını birer yük gibi görebileceklerini belirtmişlerdir.

Lin ve Diğerleri (2012) ise; işletme büyüklüğü ile işletme içindeki karmaşıklığın orantılı olarak arttığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda büyük işletme yapılarının; bürokratik, daha yüksek yapısal farklılaşma ve daha fazla bölünme gibi özelliklere sahip olduğunu savunmuşlardır. Evers, Bohlen ve Warren (1976) ise yapmış oldukları çalışmada; küçük işletmelerin daha informal, büyük işletmelerin ise daha formal bir yapı sergilediklerini ifade etmişlerdir (Robey, Bakr ve Miller, 1977).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletme büyüklüğünün, işletme yapısını etkilediğini ve büyük işletmelerde, çoğunlukla bürokratik, uzmanlaşmış ve formal bir yapının ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Ancak hatırlanacağı üzere çeviklik bir işletme yapısına ulaşmak için daha az bürokratik, uzmanlık ve formallik içeren bir yapı önerilmektedir. Bu bağlamda büyük işletmelerin, çeviklik boyutlarını dikkate alarak işletme yapılarını çevresel duruma göre yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

Yazında çeviklik gerekliliklerinin bir kısmının ele alındığı ve işletme büyüklüğü ile ilişkilerinin araştırıldığı çalışmalara rastlamak mümkündür. Bilindiği üzere çevredeki değişimlere duyarlı olmak, esneklik ve pazarın taleplerine hızla cevap verebilmek, çevikliğin temel yapı taşları arasında ifade edilmektedir.

Bu unsurlar bağlamında, yapılan çalışmalarda küçük işletmelerin, hızla değişen pazarlarda küçüklüğü bir avantaj olarak kullanabilecekleri vurgulanmaktadır. Bununla birlikte küçük işletmelerin, daha organik bir yapıya sahip oldukları ve niş pazarlara daha kolay girebildikleri ifade edilmektedir. Büyük işletmeler ise, karmaşıklığın az olduğu çevre şartlarında ölçek ekonomisi avantajına sahiptirler (Jain, 2012).

Çevrenin değişim hızı, yüksek ve öngörülemez ise belirsizlik ve beklenmedik olayların ortaya çıkma olasılığı çok yüksektir. Aşağıdaki Şekil 12’de detayları görüldüğü üzere, bu durum hem küçük işletmeleri hem de büyük işletmeleri etkilemektedir. Ancak küçük işletmelerin yapılarındaki bağımlılık ve karmaşıklık, büyük işletmelere göre daha düşük seviyededir. Bu nedenle çevrenin değişim hızına uyum, küçük işletmelerde daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çevrenin değişim hızı yüksek ve öngörülemez olduğu durumlarda hem küçük hem de büyük işletmeler için birçok yeni soru ortaya çıkmakta ve daha az kural ve prosedürlerin gerekli olduğu görülmektedir. Çevrenin değişim hızının öngörülebilir olduğu durumlarda, klasik örgüt yapısı uygun olur iken çevrenin hızı öngörülemez olduğunda ise, daha az kural ve prosedüre sahip organik yapılar kurulması gerektiği ifade edilmektedir.

		ÇEVRENİN HIZI	
		<i>Yüksek ve Öngörülebilir Hız</i>	<i>Yüksek ve Öngörülemez Hız</i>
İŞLETME BÜYÜKLÜĞÜ	BÜYÜK	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli ve beklenen olaylar. • Yüksek bağımlılık ve karmaşıklık. • İyi tanımlanmış sorular, yeterli kurallar ve bilgi, yapılandırılmış prosedürler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsiz ve beklenmedik olaylar. • Yüksek bağımlılık ve karmaşıklık. • Birçok yeni soru, daha az kural ve bilgi, yeni prosedürler.
	KÜÇÜK	<ul style="list-style-type: none"> • Belirli ve beklenen olaylar. • Düşük bağımlılık ve karmaşıklık. • İyi tanımlanmış sorular, yeterli kurallar ve bilgi, yapılandırılmış prosedürler. 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsiz ve beklenmedik olaylar. • Düşük bağımlılık ve karmaşıklık. • Birçok yeni soru, daha az kural ve bilgi, yeni prosedürler.

Şekil 12: Çevrenin Hızı ve İşletme Büyüklüğü Çerçevesi

Kaynak: Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 666.

İşletme büyüklüğünün, girişimcilik davranışlarını da etkilediği ifade edilmektedir. Ancak yazında, bu konu ile ilgili ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Örneğin, Nielsen ve Diğerleri (1985) girişimciliğin, hem büyük hem de küçük işletmelerde gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Prokopenko ve Povlin (1991); Jennings (1984) küçük işletmelerin, büyük ve bürokratik yapıdaki işletmelere göre daha fazla girişimci faaliyetlerde bulunabileceklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte büyük işletmelerin, genellikle uzun dönemli stratejik planlar yaptıkları, katı kurallar ve prosedürlere sahip oldukları ve bu nedenle ani değişikliklere ve yeniliklere hazır olmadıkları ifade edilmiştir (Sebora ve Theerapatvong, 2009). Yazında, girişimciliğin en önemli boyutlarından birisi olan yenileşim

faaliyetlerinin, büyük işletmelerde daha fazla uygulandığını savunan görüşlere de rastlamak mümkündür. Büyük işletmelerin, çok çeşitli kaynak ve yeteneklere ve bununla birlikte teknik anlamda yüksek know-how'a sahip olmaları nedeniyle, yenileşimci oldukları ifade edilmektedir. Eğer yenileşim faaliyetleri sonucunda başarısızlık ortaya çıkar ise, büyük işletmelerin bu başarısızlıklara daha kolay katlanabilecekleri düşünülmektedir (Kılıç, 2013). Örneğin; Damanpour ve Schneider, (2009); Hartley, (2005); Teodoro, (2009) gibi yazarlar yapmış oldukları çalışmalarda; yenileşimin, örgüt iklimi ve işletme büyüklüğü ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Evanisko (1981) ise; işletmenin büyüklüğünün artması nedeniyle belirli yenileşim faaliyetlerinin yürütülmesinin zorunlu olduğu ve çalışanların bu zorunluluk nedeniyle, yenileşim yönünde harekete geçtiklerini savunmuştur (Jung ve Lee, 2016). Yenileşim ile ilgili yapılan bir diğer çalışmada ise Damanpour (1992); büyük üretim işletmelerinde, yenileşim faaliyetleri oranının yüksek olduğunu ancak hizmet ve kar amacı gütmeyen işletmelerde, bu oranın göreceli olarak daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir (Mote ve Diğerleri, 2016).

Nason, McKelvie ve Lumpkin, (2015); kurumsal girişimcilik ve örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışmalarında küçük işletmelerin, büyüme sağlamak adına kurumsal girişimciliğe eğilim gösterme potansiyellerinin daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Büyük işletmelerin ise, durağanlığı ve hareketsizliği aşmak için kurumsal girişimcilik faaliyetlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir.

Yazında, girişimcilik dışında çeviklik gereklilikleri ve işletme büyüklüğü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalardan bir kısmı aşağıdaki gibidir:

Bottani, (2009) yapmış olduğu çalışmada; üretim alanında faaliyet gösteren orta büyüklükteki işletmelerin, daha esnek bir yapıya sahip olduklarını savunmuştur. Sherehiy ve Karwowski (2014) tarafından yapılan çalışmada ise; küçük ölçekli işletmelerin, işletmenin ve işgücünün çevikliğine odaklanan yönetim stratejileri uyguladıklarını tespit etmişlerdir. Terrien ve Mills (1959) ise; işletmelerin büyüklüğü arttıkça, yönetim kademelerinin de arttığı ifade etmişlerdir (Beer, 1964). Bu bağlamda büyüklük, iletişim ve hiyerarşik yapı arasındaki ilişkiler araştırma konusu olmaya başlamıştır. Örneğin; Robey, Bakr ve Miller (1977); özerklik üzerinde yoğunlaşan bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmanın sonucunda ise; büyük işletmelerin, hiyerarşik seviyeyi azaltma eğiliminde olduklarını ve çalışanlarına karar alma süreçlerinde rol almalarına izin verdikleri tespit edilmiştir. Yine yazında, hiyerarşik kademelerin çok fazla olmasının ve işletme büyüklüğünün, en üst kademedan en alt kademeye bilgi akışında karmaşıklığa neden olabileceği vurgulanmıştır (Park, El Sawy ve Fiss, 2017). Caplow (1957); işletmenin büyüklüğü ile iletişim problemlerinin görülme sıklığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Bu bilgiler ışığında işletmelerin çevikliğini, işletme büyüklüğünün etkilediğini söyleyebiliriz. Çevik bir yapıya sahip olmak isteyen büyük işletmelerin, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu bazı avantajları görmesi ve gerektiğinde bu avantajları elde etmek adına, yapılarını tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir. Büyük işletme olmak, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sahip olduğu avantajları elde edememek anlamını taşımamaktadır. Çevikliği bir kültür ve anlayış haline getiren tüm işletmeler, çeviklik gerekliliklerini yerine getirmek için tüm girişimlerde bulunacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M. ve O. Işık. (2012). Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16. (1), s: 401-424.
- Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. Genişletilmiş Yeni Baskı. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Akdemir, A. (Ed.). (2015). *Girişimcilik ve İş Kurma*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdemir, A. (Ed.). (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. Ankara: Orion Kitabevi.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Akolaş, D. A. (2004). Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (12), s: 29-43.
- Al-Hakim, L. A. Y., T. H. Thabit ve H. A. A. Al-Nasrawi.(2017). Complementary Relationship Between Organizational Architecture and Organizational Agility. An Empirical Study in Mobile Carriers of Erbil – Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 3. (3), s: 19-28.

- Alagöz, A., M. Zerenler ve B. Yılmaz. (2006). Konya İlinde Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Muhasebe-Finans Bilişim Sistemleri Kullanımının Örgütsel Verimliliğe Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 6. (12), s: 273-291.
- Alavi, S. ve Diğerleri. (2014). Organic Structure and Organisational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*. 52. (21), s: 6273-6295.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9. (17), s: 27-49.
- Alpkan, L. ve Diğerleri. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6. (2), s: 175-189.
- Alves, A. C., J. D. Carvalho ve R. M. Sousa. (2012). Lean Production as Promoter of Thinkers to Achieve Companies' Agility. *The Learning Organization*. 19. (3), s: 219-237.
- Appelbaum, S. H. ve Diğerleri. (2017). The Challenges of Organizational Agility. *Industrial and Commercial Training*. 49. (1), s: 6-14.
- Araza, A., G. Aslan. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Armstrong, M. ve S. Taylor. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*. 2.Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Armstrong, C. ve Diğerleri. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High Performance Work Systems. *Human Resource Management*. 49. (6), s: 977 – 998.
- Baer, M. ve M. Frese. (2003). Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 24. (1), s: 45-68.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, T. S. ve J. M. Crant. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 14. (2), s: 103-118.
- Becker, B. ve B. Gerhart. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39. (4), s: 779-801.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 7. (1), s: 34-44.
- Bhatt, R. (2017). Theoretical Perspective of Change Management. *Clear International Journal of Research in Commerce and Management*. 8. (2), s: 34-36.

- Bottani, E. (2009). On the Assessment of Enterprise Agility: Issues From Two Case Studies. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 12. (3), s: 213-230.
- Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal*. 34. (1), s: 37-59.
- Caplow, T. (1957). Organizational Size. *Administrative Science Quarterly*. 1. (4), s: 484-505.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. 29. (1), s: 37-44.
- Crocitto, M. ve M.Youssef. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data System*. 103. (6), s:388-397.
- Coşkun, S., M. Mesci ve İ. Kılınç. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13. (2), s: 101-132.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2010). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20. (2), s: 295-310.
- Deniz, M. ve R. Çoban. (2016). Örgütsel İklimin Çalışan Bağlılığına Etkisi ve Bir Araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. (2), s: 49-72.

- Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3. (1), s: 11-15.
- Dulkadir, B. ve B. Akkoyun. (2013). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4. (7), s: 72-90.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergeneli, A. (2014). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 50. (1), s: 187-199.
- Eser, G. (2017). Değişim Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi ve Uygulamaya Yönelik Bir Model Önerisi. *Business and Economics Research Journal*. 8. (4), s: 815-834.
- Fay, D., H. Lührmann ve C. Kohl. (2007). Proactive Climate in a Post-reorganization Setting: When Staff Compensate Managers' Weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13. (2), s: 241-267.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Felipe, C. M., J. L. Roldan ve A. L. Rodriguez. (2016). An Explanatory and Predictive Model for Organizational Agility. *Journal of Business Research*. 69. (10), s: 4624-463.
- Fırat, H. (2012). *İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ganguly, A., R. Nilchiani ve J. V. Farr. (2008). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*. 118. (2), s: 410-423.
- Granero, A. G. ve Diğerleri (2015). Unraveling the Link Between Managerial Risk-Taking and Innovation: The Mediating Role of a Risk-Taking Climate. *Journal of Business Research*. 68. (5), s: 1094-1104.
- Grant, A. M. ve S. J. Ashford. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*. (28), s: 3-34.
- Görener, A. (2013). Tedarik Zinciri Stratejisi Seçimi: Bulanık VIKOR Yöntemiyle İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 5. (3), s: 47-62.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23. (2), s: 61-85.
- Güçlü, N. ve E. T. Şehitoğlu. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 0. (13), s: 240-254.

- Güleş, H. K., H. Bülbül ve V. Çağlıyan. (2013). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkisi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 3. (6), s: 61-83.
- Güzel, D. (2013). İmalatçı Kobi'lerin Çeviklik Açısından İncelenmesi: Erzurum İli Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 15. (1), s: 183-197.
- Hau, I. ve S. Chow. (2005). High Performance Work System in Asian Companies. *Thunderbird International Business Review*. 47. (5), s: 575-599.
- Hopp, W. J. ve M. P. Oyen. (2004). Agile Workforce Evaluation: A Framework For Cross-training and Coordination. *Institute of Industrial Engineers*. 36. (10), s: 919-940.
- Holsapple, C. W. ve X. Li. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective. *Proceedings 13th International Command and Control Research and Technology Symposium*. ABD: Dudley Knox Library.1-25.
- İlic, D. ve T. Keçecioğlu. (2008). Örgütsel Strateji ile İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review of Social, Economic ve Business Studies*. 11-12. (5), s: 1-23.
- Jain, A. K. (2012). Impact of Organizational Size & Alliance Formations on Perceived Organizational Performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47. (3), s: 559-574.

- Jung, C. S. ve G. Lee. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organization Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Public Performance & Management Review*. 39. (4), s: 757-782.
- Kang, J. H. ve Diğerleri. (2016). Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross Level Investigation. *Journal of Business Venturing*. 31. (6), s: 628-642.
- Karabıyık, H. (2011). *Türkiye 'de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB'de Sektörel Karşılaştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Finansman Anabilim Dalı.
- Kasap, G. C. ve D. Peker. (2009). Çevik Üretim: Otomotiv Ana Sanayinde Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Çevikliğinin Ortaya Konmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8. (27), s: 57-78.
- Katayama, H. ve Bennett, D. (1999). Agility, Adaptability and Leanness: A Comparison of Concepts And A Study of Practice. *International Journal of Production Economics*. (60-61), s: 43-51.
- Keçecioglu, T. (2008). Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 .(2), s: 179-207.

- Kerman, U. ve S. Öztop. (2014). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1. (19), s: 89-112.
- Keskin, H., A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu. (2016). *Örgüt Teorisi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon Anlayışına Dayalı Ürün Geliştirme Performansının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Koçak, R. D. ve Ü. Temiz. (2016). Destekleyici Örgüt İklimi ve Psikolojik Sermayenin Yenilikçilik Eğilimine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 5.(8), s: 3330-3353.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lado, A.A., M. C. Wilson. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective. *Academy of Management Review*. 19. (4), s: 699-727.
- Liu, F. ve Diğerleri. (2017). Organizational Innovation Climate and Individual Innovative Behavior: Exploring the Moderating Effects of Psychological Ownership and Psychological Empowerment. *Review of Managerial Science*. s: 1-19.

- Meade, L. M. ve J. Sarkis. (1999). Analyzing Organizational Project Alternatives for Agile Manufacturing Processes: An Analytical Network Approach. *International Journal of Production Research*. 37. (2), s: 241-261.
- Messersmith, J. G. ve J. P. Guthrie. (2010). High Performance Work System in Emergent Organization: Implications for Firm Performance. *Human Resource Management*. 49. (2), s: 241-264.
- Mote, J. ve Diğerleri (2016). Too Big to Innovate? Exploring Organizational Size and Innovation Processes in Scientific Research. *Science and Public Policy*. 43. (3), s: 332-337.
- Narasimhan, R., M. Swink ve S. W. Kim, (2006). Disentangling Leanness and Agility: An Empirical Investigation. *Journal of Operations Management*. 24. (5), s: 440-457.
- Nason, R. S., A. McKelvie ve G. T. Lumpkin. (2015). The Role of Organizational Size in the Heterogeneous Nature of Corporate Entrepreneurship. *Small Business Economics*. 45. (2), s: 279-304.
- Nijssen, M. ve J. Paauwe. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility?. *The International Journal of Human Resource Management*. 23. (16), s: 3315-3335.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

- Park, Y., O. A. El Sawy ve P. C. Fiss. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*. 18. (9), s: 648-686.
- Patterson, M. G. ve Diğerleri. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. (4), s: 379-408.
- Peçen, Ü. ve N. Kaya (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 14. (1), s: 95-111.
- Pekdemir, M. I. (Ed.). (2017). *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*.1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage Through The Effective Management of People. *Academy of Management Executive*. 9. (1), s: 55-69.
- Robey, D., M. M. Bakr ve T. S. Miller. (1977). Organizational Size and Management Autonomy: Some Structural Discontinuities. *Academy of Management Journal*. 20. (3), s: 378-397.
- Saini, A. ve K. D. Martin. (2009). Strategic Risk-Taking Propensity: The Role of Ethical Climate and Marketing Output Control. *Journal of Business Ethics*. 90. (4), s: 593-606.

- Sanatigar, H., M. H. Peikani ve D. Gholamzadeh. (2017). Identifying Organizational Agility and Leadership Dimensions Using Delphi Technique and Factor Analysis: An Investigation Among Public Sector Pension Funds(PSPFs) in Iran. *International Journal of Public Leadership*. 13. (4), s: 276-294.
- Sebora, T. C. ve T. Theerapatvong. (2009). Corporate Entrepreneurship: A Test of External and Internal Influences on Managers' Idea Generation, Risk Taking, and Proactiveness. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 6. (3), s: 331-350.
- Sharifi, H. ve Z. Zhang. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 7-22.
- Sharp, J. M., Z. Irani ve S. Desai (1999). Working Towards Agile Manufacturing in the UK Industry. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 155-169.
- Sherehiy, B., W. Karwowski ve J. K. Layer. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37. (5), s: 445-460.
- Sherehiy, B. ve W. Karwowski. (2014). The Relationship Between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 44. (3), s: 466-473.

- Solmaz, H. (2016). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimi Üzerine Etkisi ve Öğrenme Yöneliminin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, G. R. (2006). *Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı İle Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşğit, Y. E. ve E. Ergün. (2015). İş Çevresi Özelliklerinin İşletme Stratejisi Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründen Bulgular. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 13. (26), s: 85-111.
- Tiwana, A. (2003). Bilginin Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayın Yapım ve Tanıtım Tic. Ltd. Şti. (Dışbank Kitapları).
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. (80), s: 57-83.
- Turan, A. H. (2009). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Bilişim Teknolojileri (BT), Örgütsel Rekabetçi Stratejileri ve Başarım İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23. (3), s: 105-122.
- Turnipseed, P. H. ve D. L. Turnipseed. (2013). Testing the Proposed Linkage Between Organizational Citizenship Behaviours and an Innovative Organizational Climate. *Creativity and Innovation Management*. 22. (2), s: 209-216.

- Tutar, H. ve M. Altınöz. (2014). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65. (2), s: 195-218.
- Türen, U., Y. Gökmen ve İ. Tokmak. (2014). İşletmelerde Kaynak Temelli Bilgi Teknolojileri Yetkinliği: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Ege Akademik Bakış*. 14. (3), s: 425-439.
- Uysal, B. (2014). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Ülgen, H. ve K. S. Mirze. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yang, C. ve H. M. Liu. (2012). Boosting Firm Performance via Enterprise Agility and Network Structure. *Management Decision*. 50. (6), s: 1022-1044.
- Yiğit, S. ve A. M. Yiğit. (2012). Stratejik Yönetimde Dış Çevre Analizi: KOBİ'ler ve Büyük İşletmeler Arasında Bir Karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 0. (38), s: 119-136.
- Yusuf, Y.Y, M. Sarhadi ve A. Gunasekaran. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*. 62. (1-2), s: 33-43.

- Zhang, Z. ve H. Sharifi. (2000). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*. 20. (4), s: 496-513.
- Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. *Proceedings of the 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System*. s: 1197-1206.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*. 39. (21), s: 439-482.
- Wright, P. M., G. C. McMahan ve A. McWilliams. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5. (2), s: 301-326.
- Wright, P. M. ve S. A. Snell. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*. 23. (4), s: 756-772.
- Wu, H. L., W. C. Su ve C. Y. Lee. (2008). Employee Ownership Motivation and Individual Risk-Taking Behaviour: A Cross-Level Analysis of Taiwan's Privatized Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*. 19. (12), s: 2311-2331.
- Qin, R. ve D. A. Nembhard. (2015). Workforce Agility in Operation Management. *Surveys in Operations Research and Management Science*. 20. (2), s: 55-69.



IKSAD
Publishing House



ISBN: 978-625-7897-87-7