

Örgütsel Çevikliğin Çalışanların Gelişim Kültürü Algısına Etkisi: Antalya'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*

The Effect of Organizational Agility on Employees' Perception of Development Culture: A Study on 4- and 5-Star Hotel Employees in Antalya

Adil KARASU ^a  ^a Öznuur BOZKURT ^b  ^b Neşe YILDIZ ^c  ^c

^a Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye karasu_adil@hotmail.com

^b Düzce Üniversitesi, Düzce, Türkiye oznurbozkurt@duzce.edu.tr

^c Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye neseyildiz@karabuk.edu.tr

✉ Sorumlu yazar

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Çeviklik
Örgüt Kültürü
Gelişim Kültürü
Otel Çalışanları

Amaç – Çalışmanın amacı, örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini incelemektir. Öncelikli olarak, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel çeviklik algısı ve gelişim kültürü algıları incelenmiştir. Daha sonra bağımlı değişken olan gelişim kültürü algısının örgütsel çeviklik ile olan ilişkisi ele alınarak, bu değişkenin gelişim kültürü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, gelişim kültürü ve örgütsel çeviklik algısı değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Geliş Tarihi 22 Ağustos 2025

Düzeltilme Tarihi 20 Temmuz 2026

Kabul Tarihi 25 Temmuz 2026

Yöntem – Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anketler yüz yüze ve online olmak üzere iki farklı şekilde toplanmıştır. Bu kapsamda, kolayda örnekleme tekniğiyle 505 kişiye ulaşılmıştır. Anketlerdeki veriler incelendiğinde anket formunu tam doldurmayan, rastgele dolduran vb. gibi değerlere sahip olan 100 anket veri setinden çıkartılmıştır. Dolayısıyla analize tabi tutulan anket sayısı 405 adet olmuştur. Anket yoluyla toplanan veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Makale Sınıflandırması:
Araştırma Makalesi

Bulgular – Araştırmaya katılanların örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü algısı orta dereceli olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada, örgütsel çevikliğin gelişim kültürü üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığı da test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların algılarının cinsiyet, eğitim durumu ve işletmede çalıştığı süre açısından farklılık göstermediği; yaş, medeni durum ve çalıştığı pozisyon açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. İlgili gruplardaki fark ise şu şekilde ortaya çıkmıştır; evliler, 40 yaş ve üstü olanlar ve de servis elemanı olarak çalışanların algıları diğer gruplardan daha yüksektir.

Tartışma – Örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini belirlemeye yönelik olan çalışma neticesinde, örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü uygulamalarının otel işletmeleri açısından önemi düşünüldüğünde bu uygulamaların istenilen düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle, işletmeler çalışanlarına aşılacak şekilde örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü uygulamalarını daha fazla hayata geçirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Organizational Agility
Organizational Culture
Development Culture
Hotel Employees

Purpose – The purpose of this study is to examine the effect of organizational agility on employees' perceptions of a development culture. First, hotel employees' perceptions of organizational agility and development culture were investigated. Subsequently, the relationship between the dependent variable, perception of development culture, and organizational agility was examined, and the effects of organizational agility on development culture were analyzed. In addition, it was investigated whether perceptions of development culture and organizational agility differed according to demographic variables.

Received 22 August 2026

Revised 20 July 2026

Accepted 25 July 2026

Design/methodology/approach – The survey technique was used to collect data for the study. The surveys were administered in two different ways: face-to-face and online. Within this scope, 505 participants were reached using the convenience sampling technique. Upon examining the survey data,

* Bu çalışma Adil Karasu'nun doktora tezinden alıntılanarak hazırlanmıştır.

ETİK ONAY / ETHICAL APPROVAL: Araştırma konusu, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na sunulmuş ve 15.11.2022 tarihinde 2022/08 toplantı no ile etik kurul onayı almıştır.

Önerilen Atıf / Suggested Citation

Karasu, A., Bozkurt, Ö. ve Yıldız, N. (2026). Örgütsel Çevikliğin Çalışanların Gelişim Kültürü Algısına Etkisi: Antalya'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (3), 1994-2015.

Article Classification:
Research Article

100 questionnaires were excluded from the dataset because they were incomplete, randomly completed, or contained similar issues. Therefore, a total of 405 questionnaires were included in the analysis. The data collected through the surveys were analyzed using the SPSS program.

Findings – The results indicated that participants' perceptions of organizational agility and development culture were at a moderate level. The study found that organizational agility had a significant positive effect on development culture. Differences according to demographic variables were also tested. The analysis revealed that participants' perceptions did not differ by gender, education level, or tenure, but did differ by age, marital status, and position. Married participants, those aged 40 and older, and service staff reported higher perceptions than other groups.

Discussion – As a result of the study aimed at determining the effect of organizational agility on employees' perception of development culture, it was concluded that, given the importance of organizational agility and development culture practices for hotel businesses, these practices are not at the desired level. Therefore, it is considered that businesses should implement organizational agility and development culture practices more extensively to instill them in their employees.

1. Giriş

Küreselleşen dünya ile birlikte, pazarlama rekabeti, teknolojik yenilikler ve müşteri istekleri başta olmak üzere hemen hemen her alanda önemli değişimler yaşanmaktadır. Artan müşteri talep ve istekleri doğrultusunda kitlesel pazarlar parçalanmaya devam etmektedir. Yaşanan bu gelişmeler iş önceliklerinde ve stratejik vizyonda önemli bir dönüşüme neden olmuştur (Sharifi ve Zhang, 1999). Günümüz dünyasında bir kuruluş için mevcut iş ortamı karmaşık ve son derece dinamik hale gelmiştir. Bundan dolayı, insan sermayesinin yapısı da önemli ölçüde değişmiştir. Daha çevik örgütler, daha çevik çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamıştır. Çevik çalışanlar ise gelişime açık olma özelliklerini taşımaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerinde aktif rol aldığı ve hızlı tepki veren örgütler rekabet açısından diğerlerine kıyasla daha avantajlı bir konum elde edebilmektedirler (Nafei, 2016). Örgütün çevik olması, örgüte hızlı tepki verme ve çevreye uyum sağlama fırsatı vermektedir ve bu da örgütün verimliliğini artırmasına olanak tanımaktadır.

Özellikle teknolojik değişimlerin ve diğer çevresel faktörlerin etkisiyle, müşteri isteklerinin farklılaşmasıyla birlikte, işletmelerin bu değişen taleplere cevap verebilmesi için değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyum ise müşteri memnuniyetini maksimize etmek ve varlıklarını sürdürmek üzerine kurgulanmalıdır. Tam bu şamada çeviklik bir stratejik hamle olarak işletmelerin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir başarının elde edilmesi ve devamlılığının sağlanması için işletmeler örgütsel çeviklik düzeylerini geliştirmelidir (Akkaya ve Tabak, 2018).

Örgüt kültürünün önemli alt boyutlarından biri olarak kabul edilen gelişim kültürü, son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanların algılarını, tutumlarını ve davranışlarını biçimlendiren temel örgütsel unsurlardan biri olarak ele alınmaktadır (Bunch, 2007, s.150). Gelişim kültürü, çalışanların işlerine ilişkin temel değer, tutum ve davranışlarını kapsayan ve bu unsurların geliştirilmesini destekleyen bir kültürel yapı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürüyle karşılaştırıldığında gelişim kültürü, söz konusu değerlerin tanımlanması, benimsenmesi ve kurumsal uygulamalara yansıtılması bakımından daha belirgin bir odaklanma ve tutarlılık sergilemektedir (Lok vd., 2005). Yenilikçiliği, öğrenmeyi, uyum yeteneğini esas alan gelişim kültürü (Scott vd., 2003), işletmelere daha girişimci bir yapı kazandırmaktadır. Gelecek odaklı plan yapan, risk alabilen, yeni kaynaklar oluşturabilen ve idealist örgüt yapıları gelişim kültürü sayesinde ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir yapıdaki çalışanlar ise liderlik becerisine sahip ve gelecek yönelimli bireylerdir (Denison ve Spreitzer, 1991). Gelişim kültürünün temel unsurları; inovatif davranmayı, öğrenmeye açık olmayı, risk almayı ve çevreye uyum sağlamayı gerektirir. Bu açıdan bakıldığında gelişim kültürünün olduğu örgütlerin daha çevik yapılarının olacağını söylenebilir (Quinn, 1988; Deshpande ve Webster, 1989). Sonuç olarak çeviklik sağlamak isteyen bir örgüt, teknik yeterlilik dışında, sosyal ve kültürel yeterlik açısından yetkin olmalıdır. Yönetimin kararları kadar bu kararların alınması sürecine katılan çalışanlar veya kararların uygulayıcısı olan çalışanlarında çevik olması ve gelişime açık olması gerekmektedir. Kültürel değerler bireylerin davranışlarını etkileme gücüne sahip olduğundan, gelişim kültürünün çeviklikle ilişkili olduğu ön görülebilir. Buradan yola çıkarak bu çalışmada, örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisi incelenmiştir. Çevikliğin ve kültürel değerlerin algılanması ve davranışa dökülmesinde etkili olabilecek bir diğer unsur da demokratik özelliklerdir. Bu nedenle araştırmada ayrıca, örgütsel çeviklik ve

gelişim kültürünün; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, işletmede çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklı algılanıp algılanmadığı da incelenmiştir. Araştırma otel işletmelerinin çalışanları üzerinden yürütülmüştür ve konu ile ilgili onların algıları incelenmiştir. Ekonomik gelişmişliğe katkı sunan en önemli sektörlerden biri olan turizm sektöründe en öne çıkan işletmeler ise oteller olmaktadır. Bu sektörde emek yoğun ve müşteri ile birebir etkileşim halinde çalışma önemlidir. Bu kapsamda hızlı eyleme geçmeyi gerektiren bir çalışma alanıdır. Hizmetlerin üretildiği anda tüketildiği gözönüne alındığında, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında anlık faaliyetler oldukça önemli olmakta ve yapılan hataların telafisi ise bazen mümkün bile olmaktadır. Bu nedenle gelişme açık ve hızlı örgütler ve bireyler bu sektörün başarısı için önemlidir.

2. Örgütsel Çeviklik

Küreselleşme, teknolojiadaki ilerlemeler, bilgi birikimi ve müşteri gereksinimleriyle birlikte; rekabet gücü, belirsizlik ve karmaşıklık artmıştır. Bu belirsiz ve karmaşık durumla başa çıkmak için kaçınılmaz olarak değişim yaşanmalıdır. Bir örgütün rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için değişimi çevik bir şekilde gerçekleştirmelidir. Dolayısıyla çeviklik hayatta kalmak için şarttır. Çeviklik, değişiklikleri algılamayı, değişikliklere cevap vermeyi ve bu değişiklikleri bir fırsat unsuru olarak kullanmayı gerektirir (Sharifi ve Zhang, 1999). Çevik olmanın, örgütün müşteri ihtiyaçlarına daha seri ve proaktif bir biçimde tepki vermesini ve yeni pazarlara daha kolay girilmesini sağlamaktadır (Eltawy ve Galleary, 2017).

Örgütsel çeviklik, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek ve finansal performanslarını koruyabilmek amacıyla düzenleyici çevrede, tüketici ihtiyaçlarında ve teknolojik gelişmelerde meydana gelen değişimlere hızlı, etkili ve başarılı bir biçimde uyum sağlama ve bu değişimlere zamanında yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (Worley vd., 2014). Trinh-Phuong vd. (2010)'ne göre örgütsel çeviklik, işletmelerin belirsizlik ve değişimin hâkim olduğu iş çevresinde ortaya çıkan fırsatları hızla algılayıp değerlendirebilme, örgütsel performansı tehdit eden unsurlara etkin biçimde yanıt verebilme ve bu sayede rekabetçi konumlarını güçlendirerek gelişmelerini sürdürebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Gallagher ve Worrell'e (2008) göre örgütsel çeviklik, değişikliklerin etkilerini hızlı bir biçimde tespit eden ve değişikliklere uyum sağlayan ve bu değişikliklere cevap verirken mevcut yetenekleri, ilişkileri ve süreçleri becerikli bir biçimde uygulayan veya yeni yetenekler, ilişkiler ve süreçler oluşturan çeviklik olarak tanımlamaktadır. Christopher ve Towill'e (2000) göre örgütsel çeviklik, örgütün yapısal formlarını, bilgi sistemlerini, lojistik sistemlerini benimseme yeteneği olduğunu ve bu yeteneğin çevik örgütün en önemli unsuru olarak ifade etmektedir. Gehani'ye (1995) göre ise örgütsel çeviklik, müşterilerin ihtiyaçlarını seri bir biçimde karşılama ve müşterilere sık sık yeni ürünler veya hizmetler sunma ve hızlı bir şekilde iç ve dış stratejik ittifaklar oluşturma becerisidir.

Sharifi ve Zhang'e (1999) göre çeviklik, iş çevresinin yoğun rekabetin, belirsizliğin ve sürekli değişimin hâkim olduğu dinamik bir yapıya dönüşmesi karşısında örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda çeviklik, iş çevresinde meydana gelen değişimleri zamanında algılama, söz konusu değişimlere uygun örgütsel yetkinlikleri geliştirerek etkili ve hızlı biçimde yanıt verebilme kapasitesini ifade etmektedir. Çevikliğin kazanılmasında stratejik bir yönelime sahip olunması ve işletmenin temel yetkinliklerinden etkin biçimde yararlanılması rekabet avantajı elde edilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevresel koşulları doğru analiz etmeleri, dış çevreden kaynaklanan tehditleri öngörebilmeleri ve sürdürülebilir büyüme ile başarı sağlayacak fırsatları zamanında belirleyerek değerlendirebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Overby vd.'ne (2006) göre örgütsel çeviklik, örgütlerin pazardaki fırsatlara ve tehditlere zamanında başarılı bir şekilde cevap vermesini sağlaması örgütsel çevikliğin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Nafei'ye (2016) göre örgütsel çeviklik, bir işletmenin iç ve dış ortamlardaki değişiklikleri algılamasına ve zamanında ve uygun maliyetli bir şekilde, verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesi işletmeye rekabet avantajı sağladığını ileri sürerek örgütsel çevikliğin bu bağlamda önemine vurgu yapmıştır.

Çeviklikle ilgili yapılan çalışmalarda, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu örgütsel çevikliğin küresel başarının anahtarı olduğunu ifade etmektedir. Bu görüş özellikle üst düzey yöneticiler tarafından daha çok yaygın olmaktadır. Üst düzey yöneticiler çevikliğin yalnızca önemli değil aynı zamanda temel bir farklılaştırıcı unsur olduğunu ileri sürmektedir. Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından yürütülen araştırmada, çevik firmaların çevik olmayan firmalara göre % 37 daha hızlı gelir elde ettiğini ve % 30 daha yüksek bir kar elde ettiğini açıklamıştır. Benzer şekilde bu araştırmaya katılan katılımcıların % 27 firmaların pazardaki temel değişiklikleri öngörecektir kadar çevik olmaması sebebiyle rekabet açısından dezavantajlı durumda olduğunu

ifade etmektedir (Glenn, 2009). Dolayısıyla elde edilen bu veriler, rekabetin yoğun yaşandığı ve çetin olduğu bu dönemde örgütlerin sürekliliği sağlamasının en önemli unsurlarından bir tanesinin çeviklik olduğu söylenebilir.

Örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel çevikliğin farklı boyutlarda ortaya konduğu bilinmektedir. Ancak pek çok sektörden örgüte uyarlanarak kullanılan çevik örgütlere ilişkin bazı genel tanımlar ve özellikler bulunduğu söylenebilir. Bu bağlamda Sharifi ve Zhang (1999), Sharifi ve Zhang (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin vd. (2006), Nejatian ve Hossein Zarei (2013) ve Mehdibeigi vd. (2016)'nin çalışmalarında ortaya koydukları modellerde örgütsel çeviklik "Cevap Verme Kabiliyeti, Yeterlilik, Esneklik ve Hız" şeklinde ifade edilmektedir (Akkaya vd., 2018, s.187). Birçok sektöre uyarlanabildiği için çalışmamızda da ölçek olarak kullanılan "Sharifi ve Zhang" tarafından geliştirilen örgütsel çeviklik boyutları kullanılmıştır. Bunlar:

Cevap Verme: Zaheer ve Zaheer'e göre cevap verme yeteneği, kuruluşların çevresel sinyallere tepki verme hızı olduğunu ifade etmişlerdir (Zaheer ve Zaheer, 1997, s.1496). Dove'a göre cevap verme, değişim yeterliliğini gerçekleştirme ve ilişkileri yeniden yapılandırma olduğunu ve çeviklik için hem reaktif hem de proaktif yanıt verme yeteneğinin gerekli olduğunu ifade etmiştir (Dove, 2001). Shahaei'ye göre cevap verme yeteneği, kuruluşların sahip olduğu öngörü yeteneğiyle kendi sektöründe meydana gelen değişiklikleri önceden kestirmesi ve değişim avantajlarının algılanması yeteneği olduğunu belirtmiştir (Shahaei, 2008, s.17). Cevap verme, değişiklikleri tespit etme ve bunlara tepkisel veya proaktif olarak hızlı yanıt verme ve bunlardan kurtulma yeteneğidir (Christopher, 2000; Sharp vd., 1999; Giachetti vd., 2003; Sharifi ve Zhang, 1999). Bu bağlamda cevap verme yeteneği 'değişiklikleri algılamak, hissetmek ve öngörmek', 'değişiklikleri sisteme yükleyerek anında cevap verebilme' ve 'değişiklikten kurtarma' şeklinde gerçekleştirilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999).

Yeterlilik: Teece vd.'ne göre yeterlilik, örgütün değişen iş çevresine uyum sağlayabilmesi amacıyla mevcut yeteneklerini yenileyebilme, geliştirebilme ve ihtiyaç duyduğu yeni yetkinlikleri kazanabilme kapasite ve kabiliyetini ifade etmektedir (Teece vd., 1997, s.509). Yeterlilik, kurumsal hedefleri verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirme yeteneğidir (Christopher, 2000; Sharp vd., 1999; Giachetti vd., 2003). Yeterlilik, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını destekleyen faaliyetlerin üretkenlik, verimlilik ve etkinlik düzeyini artıran bütüncül örgütsel yetenekler bütünü olarak değerlendirilmektedir. Yeterlilik kapasitesi; stratejik vizyonun oluşturulması, uygun teknolojinin kullanımı ve teknolojik yetkinliklerin geliştirilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, maliyet etkinliğinin sağlanması, değişimin etkin bir biçimde yönetilmesi, yeni ürün geliştirme ve pazara sunma kapasitesinin artırılması, örgüt içi ve örgüt dışı iş birliğinin güçlendirilmesi, operasyonel verimlilik ve etkinliğin sağlanması, süreçler arasında entegrasyonun geliştirilmesi ve örgüt bünyesinde bilgi, yetkinlik ve karar verme yetkisine sahip insan kaynağının bulunması gibi temel unsurlardan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Esneklik: Upton esnekliği, zaman, çaba, maliyet veya performans açısından çok az cezayla değişebilme yeteneği olarak ifade etmektedir (Upton, 1995, s.207). Esneklik, aynı hedeflere ulaşabilmek amacıyla farklı süreçleri ve alternatif uygulama olanaklarını etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. (Christopher, 2000; Sharp vd., 1999; Giachetti vd., 2003). Vickery vd.'ne göre esneklik, tedarik zinciri esnekliği bağlamında ele alındığında; ürün esnekliği, hacim esnekliği, yeni ürün esnekliği, dağıtım esnekliği ve yanıt verme esnekliği gibi çeşitli boyutları kapsayan geniş kapsamlı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Vickery vd., 1999). Sharifi ve Zhang'e göre esneklik, bir işletmenin farklı ürünleri işleyebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu kapsamda esneklik yeteneği; ürün hacmi esnekliği, ürün modeli/konfigürasyon esnekliği, örgüt yapısı ve örgütsel konulardaki esneklik ile çalışan esnekliği olmak üzere çeşitli unsurlardan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Hız: Brown ve Agnew hız yeteneğini, hızla değişen koşullara hızla tepki verme kapasitesi olarak ifade etmektedir (Brown ve Agnew, 1982, s.29). Sharma ve Bhat'a göre hız yeteneği, örgütlerin talep düzeyinde ve talep çeşitliliğinde meydana gelen değişimlere kısa sürede uyum sağlayabilme ve bu değişimlere etkin bir biçimde yanıt verebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Bhat, 2014, s.201). Hız yeteneği, örgütün görev ve operasyonel süreçleri mümkün olan en kısa sürede, etkin ve zamanında gerçekleştirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Christopher, 2000; Sharp vd., 1999; Giachetti vd., 2003; Sharifi ve Zhang, 1999). Bu, 'oluşturulan yeni ürünleri hızlı bir şekilde sürme, ürün ve hizmetlerin çabuk bir şekilde ve zamanında teslim edilmesi ve hızlı çalışma süresi' öğelerinden oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Sharifi ve Zhang'e (2001) göre, dört yetenek türü arasında yanıt verme yeteneği, çevik olması gereken herhangi bir örgüt için temel yetenektir. Diğer üç yeteneği ise, yanıt verebilirliği sağlamak için gerekli çeviklik yetenekleri olarak ifade etmektedirler. Sharifi ve Zhang (2000) örgütlerin gerekli çeviklik yeteneklerine ulaşmak için yöntem, araç ve teknikleri yaygın olarak deneyimliyor veya değerlendiriyor. Örgütlerin yaklaşık olarak yüzde 60'ından fazlası, bilgi sistemi yöntemleri/araçları/teknikleri de dahil olmak üzere çevik üretim için elverişli araçlar olarak önerilen uygulamaların çoğunu kısmi olarak uygulanmaktadır. Ancak bu uygulamaların algısal olarak yarattığı etkiye ve önemine karşın, değişikliklere yanıt verme ve rekabet avantajından yararlanma konusunda bunlardan kaynaklanan başarılar yeteri kadar ileri düzeye ulaşmamıştır. Ortaya çıkan bu durumun, stratejik olarak niyetin olmayışı veya yetersiz olması ve çeviklikle ilgili uygulamaların benimsenmesine ilişkin yaklaşımların zayıflığından kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir.

3. Gelişim Kültürü

Her yeni grup veya örgüt, içinde bulunduğu dünyanın doğası, bu dünyada nasıl hayatta kalacağı ve etkili bir şekilde işleyebilmek ve üyeleri için hayatı yaşanabilir ve konforlu hale getirebilmek maksadıyla iç ilişkileri nasıl yönetip bütünleştirebileceğine ilişkin ortak varsayımlar geliştirme sorunuyla karşı karşıyadır. Bunun hangi ölçüde gerçekleşebileceği ise iç ve dış sorunlar ile başa çıkma kabiliyetine bağlıdır. İç ve dış sorunlar her daim iç içedir ve eş zamanlı hareket eder. Bir örgüt, ortak eyleme izin verecek biçimde bir noktaya kadar bütünleşmeden, dışsal olarak hayatta kalma sorununu çözemez ve hayatta kalma sorunu veya birincil olan göreviyle ilgili başarılı bir görev gerçekleştirmeden kendisini bütünleştiremez. Bu yaklaşımdan hareketle Schein'e göre örgüt kültürü, belirli bir grubun dış çevreye uyum sağlama ve iç bütünleşme süreçlerinde karşılaştığı sorunların çözümünde geliştirdiği, keşfettiği ve zaman içerisinde geçerliliğini kanıtlayarak yeni üyelere aktardığı temel varsayımlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Bu varsayımlar, örgütün karşılaştığı sorunların çözümünde yeterli düzeyde geçerlilik kazandığında, yeni üyelere söz konusu sorunları algılama, değerlendirme, düşünme ve bunlara uygun biçimde tepki verme konusunda doğru yaklaşım olarak aktarılmaktadır (Schein, 1983).

Örgüt kültürü mevcut literatürde en çok çalışılan konulardan biri olmuştur. Ellinas vd. (2017) örgüt kültürünü, örgütsel beklentilerin, felsefelerin ve çalışanların davranışlarına rehberlik eden bir dizi değer birleşiminden oluştuğunu ifade etmektedir. Hatch'a (1993) göre örgüt kültürü, örgütü oluşturan kişilere ne beklendiğine dair anlam aktaran ve bu bağlamda örgüt içindeki kişilerin ve grubun davranışını şekillendiren, örgüt içerisindeki birtakım varsayım, değer, norm, sembol ve eserden oluştuğunu belirtmiştir. Martin ve Siehl'e (1983) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerini ortak anlamlar, değerler ve inançlar etrafında bir araya getiren; örgütsel bütünlüğü sağlayan ve çalışanlar arasındaki bağlılığı güçlendiren bir "yapıştırıcı" işlevi gören temel bir unsurdur.

Quinn ve Spreitzer, örgüt kültürünü "rekabet eden değerler çerçevesi" yaklaşımı kapsamında ele almışlardır. Rekabet eden değerler çerçevesi, örgüt kültürünü inceleme ve anlama kapasitesini geliştirmede önemli potansiyele sahip yaklaşımlardan biri olarak ifade edilmektedir. Quinn ve Rohrbaugh, rekabet eden değerler çerçevesini, başlangıçta örgütsel etkililik modellerinin altında yatan değerlerdeki farklılıkları belirtmek için geliştirilmiş bir meta teorisi olduğunu açıklamışlardır (Quinn ve Rohrbaugh, 1981). Rekabet eden değerler modeli, daha sonra Quinn ve Spreitzer (1991) ve Denison ve Spreitzer (1991) tarafından geliştirilerek kullanılmıştır. Rekabet eden değerler çerçevesi, güçlü bir teorik temele sahip olup örgütün kültürünü ölçmek için kısa ve geçerli araçlar kullanılır (Yeung vd., 1991). Rekabet eden değerler çerçevesi modeli, şirketteki normlara, güdülere, liderliğe, karar alma süreçlerine, etkinliğe, değerlere ve örgütün biçimlerine uyumla ilgili örgüt kültürünün temel varsayımlarını ve derin yapılarını araştırır (Quinn vd., 1985). Quinn ve Spreitzer, rekabet eden değerler modeli çerçevesinde örgüt kültürünü dört başlık altında incelemiştir. Bunlar: grup kültürü, gelişim kültürü, hiyerarşik kültür ve rasyonel kültürdür (Quinn ve Spreitzer, 1991).

Rekabet eden değerler modelinin dört başlığından biri olan "gelişim kültürü" bu çalışmanın ölçeklerinden birini oluşturmaktadır. Genişleme ve dönüşüme dayanmakta olan gelişim kültürü iç görü, yenilik ve uyum yoluyla elde edilen dış desteği, kaynak edinimini ve büyümeyi ödüllendirir. Gelişim kültüründe, dış odaklanma söz konusu olduğu için dış seçmenlere ve kaynak sağlayıcılara odaklanma ve dış paydaşlar çerçevesinde meşruiyetin oluşturulmasıyla birlikte yapının yenilikçiliği, gevşekliği ve esnekliği üzerinedir. Gelişim kültüründe, örgüt içindeki kişiler kalkınmanın sağlanmasına yönelik girişimci olmaya ve risk almaya teşvik edilir (Quinn ve Spreitzer, 1991).

Örgüt kültürünün dış çevre odaklı alt boyutlarından biri olan gelişim kültürü, açıklık, özerklik, uyarlanabilirlik ve değişime hızlı yanıt verebilme gibi esnekliği destekleyen temel değerlere vurgu yapmaktadır (Quinn, 1988). Gelişim kültüründe çalışanları motive eden çeşitli unsurlar bulunmakla birlikte, büyüme, teşvik, yaratıcılık ve çeşitlilik temel motivasyon kaynakları arasında yer almaktadır. Gelişim kültürünün stratejik bir yaklaşım olarak benimsendiği örgütlerde etkinlik ölçütleri ise örgütsel büyüme, yeni pazar fırsatlarının geliştirilmesi ve gerekli kaynakların elde edilmesi gibi unsurlar etrafında şekillenmektedir (Deshpande ve Weber, 1989). Gelişim kültüründe liderler; risk almaktan çekinmeyen, girişimciliği ön planda tutan, idealist olan ve vizyon geliştirebilen kişilerdir. Ayrıca liderler, ek kaynakların ve dış kaynakların temin edilmesine önem vermekte ve görevlerini yerine getirirken şeffaflık ilkesini benimsemektedirler (Denison ve Spreitzer, 1991).

4. Örgütsel Çeviklik ve Gelişim Kültürü

Gelişim kültürü, kuruluşun sahip olduğu yapı, kuruluştaki öğrenme durumu ve değişim durumlarındaki esneklik için dış çevrenin önemi vurgulanmaktadır (Scott, 1998). Gelişim kültüründe uzun vadeli hedeflere ulaşma söz konusudur. Dolayısıyla, bu hedefler çerçevesinde inovasyon, yeni kaynakların edinilmesi, yeni pazarların ve zorlukların yaratılması gibi stratejiler kullanılır. Gelişim kültürünün hakim olduğu kuruluşlarda kalitenin önemi, çalışanların bağlılığı, sosyal çevrenin tanınması ve müşterilerin ve diğer paydaşların entegrasyonu vurgulanır (Barley ve Kunda, 1992). Günümüz koşullarında kuruluşlarda gelişim kültürü kapsamında teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, bireysel, yönetsel, kültürel vb. alanlarda değişim sürekli olarak söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, kuruluşların çevik yapıları ve uyum yetenekleri elebet avantajının devamlılığı için sürekli aksiyon almayı gerektirmektedir. Bu kapsamda yapılan sürekliliği sağlanan iyileştirme ve geliştirmeler ise çalışanların gelişim kültürü algılarını şekillendirebilmektedir (Tunçer, 2011, s.58).

Kuruluşların başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biri insan unsurudur. Kuruluşların verimlilik, etkililik ve rekabet avantajı bağlamında daha iyi olmaları kuruluş çalışanlarının başarısına bağlıdır (Feldman ve Arnold, 1983). Kuruluş çalışanlarının iş performansının gelişim kültürü ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda, kuruluş performansının ileri düzeylere çıkması gelişim kültürü çerçevesinde iş performansına yönelik yüksek düzeyde işbirliği ve güvenin oluşturulmasına bağlıdır (Pfeffer, 1998). Kuruluş çalışanlarının verimli bir biçimde çalışarak yüksek performans göstermesi, onların yaptığı işten tatmin olmalarına ve amaçlara yönelik motivasyonların bağlıdır (Poon, 2004). Gelişim kültürü, örgütte yer alan bireylerin görevleriyle doğrudan ilişkili olan önemli değerleri ve tutumları kapsamakta, bu değer ve tutumların benimsenmesini destekleyerek çalışanların güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürüyle kıyaslandığında, gelişim kültürü bu önemli değer ve tutumların tanımlanmasına ve temel oluşturmaya yönelik daha çok odaklanma ve tutarlılık sağlamaktadır (Lok vd., 2005). Bunch, gelişim kültürünün çalışanların örgüte ilişkin algılarını ve davranışlarını şekillendiren önemli bir örgütsel unsur olduğunu; bu algıların ise örgütsel karar alma süreçleri ve gerçekleştirilen eylemlerle doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Bunch, 2007). Burns ve Stalker, gelişim kültürünü kuruluşlarda uyum yeteneği, yenilik ve yaratıcılıkla bağlantılı olduğunu ifade etmiştir (Burns ve Stalker, 1961). Scott vd.'ye göre, gelişim kültürü, çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve uyum yetenekleri ile bağlantılı olan çeviklikle doğrudan ilişkilidir (Scott vd., 2003). Bu kapsamda çevik örgüt yapıları, çalışanların gelişim odaklı değerleri benimsemeleri ve bu değerleri iş süreçlerine yansıtan davranışlar sergilemeleri açısından önemli bir örgütsel unsur olarak değerlendirilmektedir. Araştırma modeli başlığında da bu iki kavram arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

5. Yöntem

5.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini belirlemektir. Bu kapsamda, örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisi otel işletmeleri çalışanları baz alınarak incelenmiştir. Öncelikli olarak otel işletmesi çalışanlarının örgütsel çeviklik algısı ve gelişim kültürü algıları incelenmiştir. Daha sonra örgütsel çevikliğin gelişim kültürü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca gelişim kültürü ve örgütsel çeviklik algısı değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Son olarak bu çalışmanın, örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü kavramları

bağlamında yapılacak çalışmalara ikincil veriler olarak katkı sunması ve ülkemizde turizm sektöründe önemli bir konumda olan otel işletmeleri bağlamında literatüre katkı sağlaması öngörülmektedir.

Bu çalışmanın kapsamı ve sınırları: Antalya ilinde hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlardır. Ancak zaman kısıtlılığı, mali imkanlar, otel işletmelerinin araştırma için izin vermemeleri ve ana kitlenin tamamı hakkında yeterli ve detaylı bilgiye sahip olunmadığı için Antalya ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden sınırlı sayıda veri alınabilmektedir.

5.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelden oluşmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından açıklanan verilere göre, 2025 yılının Nisan ayında Türkiye turizmde ücretli çalışan sayısı yüzde 7 yükselişle 1,45 milyondur. SGK ve İşkur verilerine göre, Antalya ilinde 293 bin turizm çalışanı bulunmaktadır. Bunlar kayıtlı çalışanlardır; ancak yarı zamanlı ve kayıtsız çalışanlarla bu sayı daha da büyük rakamlara ulaşmaktadır. Sektörün mevsimlik yapısı da dışkate alındığında evreni net olarak ortaya koymak mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırma belirsiz evrende yürütülmüştür. Bu belirsiz evrenden yola çıkarak olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem belirlemeye gidilmiştir. Altunışık vd. (2007, s.129)'ne göre kolayda örnekleme, ankete cevap verip araştırmayı kabul eden herkesin örneğe dahil edilmesidir.

Araştırma konusu, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na sunulmuş ve 15.11.2022 tarihinde 2022/08 toplantı no ile etik kurul onayı almıştır. Araştırma, 15 Ocak 2024-15 Nisan 2024 tarihleri arasında Antalya merkez ve ilçelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları kapsamında yapılmıştır. Bu bağlamda 450 anket formu otel çalışanlarına yüz yüze dağıtılmıştır. Bunun dışında internet ortamında doldurmaları için otel çalışanlarının WhatsApp gruplarına anket formunun linki paylaşılmıştır. Bu dağıtım ve paylaşımlar neticesinde yüz yüze 400 ve online olarak 105 kişi olmak üzere toplamda 505 kişi ankete katılım sağlamıştır. Elde edilen anketler incelenmiş ve anket formunu tam doldurmayan (anket formunda yer alan bazı soruları boş bırakma), rastgele dolduran (bütün anket boyunca aynı şıkkı işaretleme, cevaplar arasındaki tutarsızlık) vb. gibi değerlere sahip olan 100 anket veri setinden çıkarılmıştır. Dolayısıyla araştırmada analize tabi tutulan anket sayısı net olarak 405 olmuştur.

5.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılabildiği kadarıyla “örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü” kavramlarının birlikte ele alındığı ve konuyu özellikle turizm/otel işletmeleri bağlamında ele alan sınırlı sayıda çalışmaya erişilebilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmada ele alınan değişkenler arası ilişkilerin daha önce yapılan herhangi bir çalışma ile karşılaştırma imkanı bulunmamıştır. Ancak örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü unsurlarının birbirinden bağımsız olarak ele alındığı kimi çalışmalar vardır.

Bisson ve Boukef (2021) tarafından “dijital dönüşüm zekası ile organizasyonel çeviklik arasındaki ilişkinin araştırılması” kapsamında 78 uluslararası şirketin uygulamalarını inceleyen bir keşif çalışması ortaya konmuştur. Bu bağlamda elde edilen keşif bulguları, dijital dönüşüm zekasının çevik olduğunu ve dijital dönüşüm uygulamalarının kurumsal çevikliği tetikleme etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, dijital dönüşüm zekası uygulamaları ne kadar karmaşık olursa kuruluşun o kadar çeviklik sergilediğini ve sonuçta başarılı olma, pazar payı kazanma ve karlarını sürdürebilir bir şekilde artırma şansının o kadar yüksek olduğu vurgulanmıştır. Artun (2023) Türkiye genelinden 4 ve 5 yıldızlı otellerden anket aracılığıyla 91 konaklama işletmesinden “konaklama işletmelerinde çeviklik ve performans ilişkisi: örgütsel yapının aracılık rolünü” test etmek için araştırma yapmıştır. Araştırma bulguları, çeviklik ve performans arasındaki ilişkide, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olan “yeterlilik” boyutunun finansal olmayan performansa etkisi olduğunu ve örgütsel yapının aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Nafei (2016) Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanesindeki 285 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile örgütsel çeviklik ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, örgütsel çevikliğin örgütsel başarı boyutlarını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Gagel (2018) “liderlik davranışlarının organizasyon çevikliği üzerindeki etkileri” kapsamında 1000 den fazla çalışanı olan küresel tabanlı kuruluşlar üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda 89 kuruluşun temsilcileriyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular, organizasyon çevikliği ile liderliğin pozitif bir korelasyona sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Teorik arka

plan ve daha önceki araştırmalardan hareketle bu araştırmada test edilecek hipotez ve buna bağlı olarak dört alt hipotez aşağıdaki gibidir.

1.H1: Örgütsel çeviklik çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.

2.H1a: Örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.

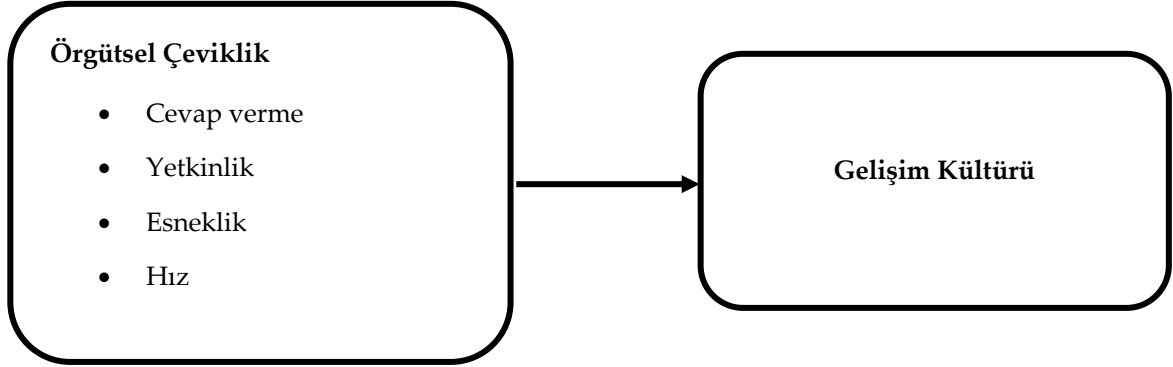
3.H1b: Örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.

4.H1c: Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.

5.H1d: Örgütsel çevikliğin hız boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.

Ortaya konan bu hipotez ve alt hipotezlerin dışında gelişim kültürü ve örgütsel çeviklik algısı değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır.

Çalışmanın amacına yönelik olarak test edilecek hipotezlerin genel görünümü “çalışma modeli” olarak aşağıda Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil-1. Araştırma Modeli

5.4. Çalışmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tekniğin tercih edilmesinin temel nedeni, araştırmanın konusu ve amacıyla uyumlu olmasıdır. Anket tekniği, katılımcıların önceden belirlenmiş bir sıra ve yapı içerisinde oluşturulan sorulara yanıt vermelerini sağlayan sistematik bir veri toplama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Altunışık vd., 2007, s.68). Örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini belirlemeye yönelik uygun ölçeklerin yer aldığı anket formu yüz yüze ve online olmak üzere iki farklı şekilde oluşturulmuştur. Dolayısıyla veri toplamak için anket formu yüz yüze ve online olarak paylaşılmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler bağlamında; geçerlilik analizleri, güvenirlik analizleri, betimleyici istatistikler ve hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon ve çalıştığı süre gibi demografik verilere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, örgütsel çevikliğe yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, gelişim kültürüne yönelik sorular bulunmaktadır.

Örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini belirlemeye yönelik ilgili literatürde geçerliliği ve güvenirliği farklı çalışmalarda sınanmış ölçüm araçlarının soruları kullanılarak çalışma için anket oluşturulmuştur. Oluşturulan ankette ilk olarak demografik verileri ölçmeye yönelik bilgiler bulunmakta. Daha sonra örgütsel çeviklik ölçeği ve gelişim kültürü ölçeğine yer verilmektedir. Bu iki ölçeğin derecelendirilmesinde 5’li likert ölçümü kullanılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

5.4.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Çalışmada, işletmelerin örgütsel çevikliğinin çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını belirlemek için Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik; “cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız” alt boyutlarından oluşmaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018). Bu çerçevede, cevap verme boyutu 3 ifade, yeterlilik boyutu 8 ifade, Esneklik boyutu 3 ifade ve hız boyutu 3 ifade olmak üzere toplam 17 ifadeden oluşmaktadır.

5.4.2. Gelişim Kültürü Ölçeği

Quinn ve Spreitzer, rekabet eden değerler modeli çerçevesinde örgüt kültürünü dört başlık altında incelemiştir. Bunlar: grup kültürü, gelişim kültürü, hiyerarşik kültür ve rasyonel kültürdür (Quinn ve Spreitzer, 1991). Örgüt kültürünün alt kültürlerinden ve bu çalışmanın ölçeklerinden bir tanesi olan gelişim kültürü, çalışanların algılamalarını ve eylemlerini biçimlendiren önemli bir değişken olduğu ifade edilmektedir (Bunch, 2007). Bu çalışmada, Quinn (1988), Quinn ve Spreitzer (1991), Wang ve Shyu (2003) tarafından geliştirilen ve Tseng ve Lee, (2009) tarafından kullanılan 8 maddeli gelişim kültürü ölçeği kullanılmıştır. Tseng ve Lee'nin (2009) kullandığı ölçeğin türkçe geçerlemesi Akkoç (2012) tarafından yapılmıştır.

6. Çalışmanın Analiz ve Bulguları

Çalışmanın analiz ve bulguları çerçevesinde öncelikli olarak katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü ölçeklerinin güvenilirlik ve faktör analizleri yer almaktadır. Takiben sırasıyla korelasyon, regresyon, hipotez testlerinin sonuçları ve demografik özellikler açısından algı farklılıkları analizi olan T-testi ve ANOVA testine yer verilmektedir.

6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştıkları pozisyon ve işletmedeki çalışma sürelerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Sorular gruplandırılmış kategoriler şeklinde yer almış ve katılımcılardan bu şekilde veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında 405 katılımcıdan demografik veri elde edilmiştir. Toplanan bu verilere frekans analizi yapılarak Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	197	48,6
	Kadın	208	51,4
Yaş	20 ve altı	43	10,6
	20-29	180	44,4
	30-39	103	25,4
	40-49	69	17,0
	50 ve üstü	10	2,5
Medeni Durum	Evli	191	47,2
	Bekâr	214	52,8
Eğitim	Resmi eğitim yok	12	3,0
	İlkokul	27	6,7
	Ortaokul	46	11,4
	Lise	104	25,7
	Üniversite	186	45,9
	Lisansüstü	30	7,4
Çalıştığı Pozisyon	Önbüro	44	10,9
	Kat hizmetleri	60	14,8
	Servis elemanı	94	23,2
	İnsan kaynakları	39	9,6
	Muhasebe birimi	26	6,4
	Satış ve halkla ilişkiler	48	11,9
	Diğer	94	23,2
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	81	20,0
	1-5 yıl	200	49,4
	6-10 yıl	94	23,2
	11 yıl ve üstü	30	7,4

Tablo 1’de katılımcıların cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 197 kişi ile % 48,6’sı erkeklerden, 208 kişi ile % 51,4’ünün kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, yoğunlaşmanın en çok 180 (% 44,4) kişi ile 20-29 ve 103 (% 25,4) kişi ile 30-39 yaş grubunda, en az ise 10 (% 2,5) kişi ile 50 ve üstü ve 43 (% 10,6) kişi ile 20 ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların yarısına yakını 20-29 yaş grubundadır. Katılımcıların medeni durum dağılımlarına bakıldığında, 191 kişi ile % 47,2’si evlilerden, 214 kişi ile % 52,8’nin bekarlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, en yüksek dağılımın 186 (% 45,9) kişi ile üniversite düzeyinde, en düşük ise 12 (% 3,0) kişi ile resmi eğitim yok düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların otel işletmelerinde çalıştığı pozisyona bakıldığında, en yüksek dağılımın 94 (% 23,2) kişi ile servis elemanı ve diğer’lerinden, en düşük dağılımın ise 26 (% 6,4) kişi ile muhasebe biriminde çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, en yüksek dağılımın 200 (% 49,4) kişi ile 1 ile 5 yıl arası, en düşük dağılımın ise 30 (% 7,4) kişi ile 11 yıl ve üstü çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların neredeyse yarısı 1 ile 5 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

6.2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde sosyal bilimler alanında en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının hesaplanmasıdır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer almak olup, elde edilen değer 1’e yaklaşması ölçeğin iç tutarlılığının ve güvenilirlik düzeyinin arttığını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011). Araştırma kapsamında örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizleri her bir ölçek ve her bir madde için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü ölçeklerinin toplam Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,837 ve 0,795 olarak ölçülmüştür. Örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü ölçeklerinin toplam Cronbach Alfa değerlerinin 1’e yakın olması ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

6.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin (soru veya maddelerin) daha az sayıdaki temel boyut altında toplanarak değişkenler arasındaki ilişkilerin daha anlaşılır ve yorumlanabilir hâle getirilmesini sağlayan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi yöntemleri genel olarak açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki temel başlık altında ele alınmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi, araştırmacının incelenen konuya ilişkin değişkenler arasındaki olası ilişkiler hakkında önceden belirlenmiş bir yapıya sahip olmadığı durumlarda, değişkenlerin altında yatan faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, araştırmacı tarafından önceden oluşturulan kuramsal bir modelin veya değişkenler arasındaki ilişkinin geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2007, s.222-224). Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

6.3.1. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Faktör Analizi

Örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi bulguları Tablo 2’de sunulmuştur. Örgütsel çeviklik ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik ölçeği verilerinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Örgütsel çeviklik faktör analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Yetkinlik		2,78	22,57	,787	3,83	0,82
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	,655					
İşletmemiz çağın gereklerine uygun yeterli teknolojiye sahiptir.	,553					
İşletmemizin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	,626					
İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktı elde etmeyi amaçlar.	,740					
İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	,514					
İşletmemiz konusunda uzman insan kaynağına sahiptir.	,650					
İşletmemizde tüm süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	,534					
İşletmemiz işletme içinde ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	,588					
2.Faktör: Esneklik		1,93	15,78	,745	3,72	0,83
İşletmemiz farklı hizmet modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	,702					
İşletmemiz esnekliğe sahiptir.	,656					
İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	,571					
3.Faktör: Cevap Verme		1,37	11,54	,712	3,72	0,87
İşletmemiz çevresel değişimlere önceden hazırlık yapar.	,524					
İşletmemiz değişimlerin üstesinden gelmede rakiplerine göre daha başarılıdır.	,498					
İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.	,556					
4.Faktör: Hız		1,58	12,27	,708	3,79	0,80
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri müşteriye sunma konusunda hızlıdır.	,595					
İşletmemiz hizmet üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	,515					
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında hizmet dağıtımı yapar.	,678					

Tablo 2'ye bakıldığında, 17 madde ile yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in üzerinde olan toplam dört faktör altında toplanmıştır. Yetkinlik faktörü altında sekiz ifade toplanmıştır. Esneklik faktörü altında üç ifade toplanmıştır. Cevap verme faktörü altında da üç ifade toplanmıştır. Son faktör olan hız faktörü altında, esneklik ve cevap verme faktörlerinde olduğu gibi üç ifade toplanmıştır. Tablo 2'deki verilere ilişkin genel olarak ortalamalara bakıldığında, katılımcıların bulundukları işletmede örgütsel çeviklik faktörlerinin uygulandığı algısına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Tablo'daki örgütsel çeviklik faktörlerinin Cronbach Alfa değerlerinin 0,70 ve üzeri olması verilerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılara göre işletmeler örgütsel çeviklik olarak en fazla yetkinlik en az ise esneklik ve cevap verme uygulamalarını gerçekleştirmektedir.

6.3.2. Gelişim Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Gelişim kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğine yönelik olarak gerçekleştirilen faktör analizi bulguları Tablo 3'te belirtilmiştir. Gelişim kültürü ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi sonucunda elde edilen bulgular, gelişim kültürü ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Gelişim kültürü faktör analizi

Faktörler	Faktör yükleri	Özdeğer	Açıklanan varyans %	Cronbach Alfa	Ortalama	Standart Sapma
Gelişim Kültürü		3,31	64,19	,795	3,52	0,92
Çalıştığım işletme verimlilik ve yaratıcılığa ağırlık verir.	,659					
Çalıştığım işletme yeni hizmet sunmak için AR-GE (araştırma ve geliştirme) yapmaya ağırlık verir.	,725					
Çalıştığım işletme zorda olsa fırsatları iyi değerlendirip yapma konusunda esnektir.	,508					
Çalıştığım işletme reformcu ve risk alan yöneticiye önem verir.	,828					
Çalıştığım işletme tamamen özgün olan yönetici sitiline önem verir.	,853					
Çalıştığım İşletme karar almada yaratıcı fikirleri benimsemektedir.	,675					
Çalıştığım işletme yeni değişimler için cesaretli olan çalışanlara ağırlık verir.	,585					
Çalıştığım işletme sürekli yenilik ve denemeler yapan çalışanlar üzerine odaklanır.	,661					

Tablo 3 incelendiğinde, 8 madde ile yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör altında toplanmıştır. Gelişim kültürü faktörüne yönelik genel bir değerlendirme yapıldığında, ortalamanın 3,52 olması katılımcıların bulundukları işletmede gelişim kültürü faktörünün uygulandığı algısına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca gelişim kültürü faktörünün Cronbach Alfa değerinin 0,795 olması verilerin güvenilirliğini belirtmektedir.

6.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü ölçeklerine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, tüm değişkenlere ait değerlerin -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmüştür. George ve Mallery'e (2010) göre, bir veri setinin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması gerekmektedir (George ve Mallery, 2010). Ayrıca normallik varsayımını test etmek için Kolmogorov Smirnov Testi yapılmıştır ve $p > .05$ değeri elde edilmiştir. Dolayısıyla verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği belirlendiğinden, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirlemeye yönelik kullanılan istatistiksel bir analiz tekniğidir. Bu analizde temel olarak değişkenler arasındaki doğrusal ilişki incelenmektedir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunması durumunda korelasyon analizinden yararlanılabilmektedir. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının +1 olması, iki değişken arasında mükemmel düzeyde pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu ve değişkenlerden birindeki artışın diğer değişkenden de artışa neden olduğunu göstermektedir. Katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel düzeyde negatif yönlü doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu ve değişkenlerden biri artarken diğerinin azaldığını ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının sıfıra olması ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir (Altunışık vd., 2007, s.199-200). Korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde, 0.30-0.70 arasında olması orta düzeyde, 0.70-1.00 arasında olması ise yüksek düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (Gegez, 2010). Tablo 4'te katılımcıların örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü arasındaki ilişki (korelasyon)

Faktörler	1	2	3	4	5	6
1 Örgütsel Çeviklik	1					
2 Yetkinlik	,899**	1				
3 Esneklik	,722**	,493**	1			
4 Cevap Verme	,776**	,569**	,463**	1		
5 Hız	,790**	,607**	,488**	,562**	1	
6 Gelişim Kültürü	,644**	,542**	,549**	,483**	,515**	1

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri * 0,05 ve ** 0,01'dir

Tablo 4'e bakıldığında, örgütsel çeviklik ile örgütsel çeviklik faktörleri olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel çeviklik faktörleri arasında ise orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gelişim kültürü ile örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğin faktörleri olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde orta seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4 ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki (değişkenlerden biri artarken diğerinin de arttığını ifade etmektedir) olduğu görülmektedir.

6.5. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları (Regresyon)

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir (Altunışık vd., 2007, s.2003). Araştırmadaki regresyon analizinde örgütsel çeviklik bağımsız değişken iken gelişim kültürü bağımlı değişkendir.

Tablo 5. Örgütsel çevikliğin gelişim kültürü üzerindeki etkisi (regresyon)

	B	Std. Hata	Beta	T	Sig.
Sabit	,201	,198		1,012	,312
Örgütsel Çeviklik	,878	,052	,644	16,892	,000

Bağımlı Değişken: Gelişim Kültürü

R²: ,415; **F:** 285,344; **Durbin-Watson:** 1,967

Tablo 5'e bakıldığında, örgütsel çevikliğin (p: 0,000) sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan gelişim kültürü üzerinde anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel çeviklik, bağımlı değişken olan gelişim kültüründeki değişimin (R²: ,415) % 41'ini açıklamaktadır. Durbin-Watson testine göre de değişkenler arası oto korelasyon olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Örgütsel çeviklik faktörlerinin gelişim kültürü üzerindeki etkisi (regresyon)

	B	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Sabit	,218		1,187	,236		
Yetkinlik	,437	,225	4,339	,000	,530	1,886
Esneklik	,516	,301	6,572	,000	,677	1,477
Cevap Verme	,265	,125	2,536	,012	,582	1,718
Hız	,211	,160	3,117	,002	,538	1,860

Bağımlı Değişken: Gelişim Kültürü

R²: ,425; **F:** 75,593; **Durbin-Watson:** 1,932

Tablo 6'da örgütsel çeviklik faktörleri olan yetkinlik (p: 0,000), esneklik (p: 0,000), cevap verme (p: 0,012) ve hız (p: 0,002) unsurlarının sig. değerleri 0,05'ten küçük olduğu için gelişim kültürü üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişken olan örgütsel çevikliğin yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız unsurları, bağımlı değişken olan gelişim kültüründeki değişimin (R²:0,425) % 42'sini açıklamaktadır. Durbin-Watson testine göre de değişkenler arası oto korelasyon olmadığı anlaşılmaktadır. Tolerance ve VIF değerleri de değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığını göstermektedir.

Örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini, otel işletmeleri çalışanları kapsamında belirlemek üzere kurulan model ve hipotezler arasında ilişki olup olmadığını ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Dolayısıyla değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak için ise regresyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Hipotez testlerinin sonuçları

HİPOTEZLER	Kabul/Red Durumu
H1: Örgütsel çeviklik çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.	Kabul
H1a: Örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler	Kabul
H1b: Örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler	Kabul
H1c: Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler	Kabul
H1d: Örgütsel çevikliğin hız boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler.	Kabul

Tablo 7’ye bakıldığında, ana hipotez olan “örgütsel çeviklik çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler” kabul edilmiştir. Örgütsel çevikliğin alt hipotezleri olan “örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler, örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler, örgütsel çevikliğin esneklik boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler ve örgütsel çevikliğin hız boyutu çalışanların gelişim kültürü algısını pozitif yönde etkiler” hipotezleri de kabul edilmiştir.

6.6. Demografik Özellikler Açısından Algı Farklılıklarının Analizi

Araştırmada kullanılan anket formunun ilk bölümünde katılımcılara yönelik çeşitli demografik veriler elde edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara yönelik demografik verilerin, örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü açısından istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu çerçevede iki grup altında toplanan değişkenler (cinsiyet, medeni durum) bağımsız örneklem ‘T’ testi yardımıyla, ikiden fazla grup altında toplanan kontrol değişkenler (yaş, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, işletmede çalışma süresi) ise tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yardımıyla test edilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel çeviklik, örgütsel çeviklik faktörleri ve gelişim kültürünün demografik verilere göre farklılık bulguları

Değişkenler	Gelişim kültürü	Örgütsel çeviklik	Yetkinlik	Esneklik	Cevap verme	Hız	η^2	Cohen's d	Yorum
Cinsiyet	-	-	-	-	-	-	-	-	Anlamli fark yok
Medeni durum	-	X	X	-	X	X	-	0.60	Orta etki
Yaş	-	X	-	-	-	X	0.07	-	Orta etki
Eğitim	-	-	-	-	-	-	-	-	Anlamli fark yok
Çalıştığı pozisyon	-	-	-	X	-	-	0.09	-	Orta etki
Çalıştığı süre	-	-	-	-	-	-	-	-	Anlamli fark yok

Tablo 8’de medeni durum değişkeni kapsamında katılımcıların örgütsel çeviklik ($p: 0,009$), örgütsel çevikliğin yetkinlik ($p: 0,030$), cevap verme ($p: 0,037$) ve hız ($p: 0,001$) boyutları açısından anlamlı düzeyde birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, evlilerin örgütsel çeviklik (evli: 3,84; bekar: 3,37) ve örgütsel çevikliğin yetkinlik (evli: 3,88; bekar: 3,78), cevap verme (evli: 3,79; bekar: 3,66) ve hız (evli: 3,89; bekar: 3,70) boyutları açısından puanları bekârlardan anlamlı olarak daha fazladır. Etki büyüklüğü değerleri incelendiğinde, bu farklılıkların orta düzeyde olduğu değerlendirilmektedir (Cohen’s $d \approx 0,60$). Bu sonuç, medeni durumun çalışanların örgütsel süreçleri algılama biçimleri üzerinde belirli ölçüde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Değişkenlere ilişkin anlamlılık derecesinde (p) örgütsel çeviklik ($p: 0,044$) ve örgütsel çevikliğin hız ($p: 0,014$) boyutu 0,05’den küçük olduğu için yaş gruplarının söz konusu değişkenlere ilişkin algıları anlamlı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc bölümündeki çoklu karşılaştırma testlerinden (Tukey Test) yararlanılmıştır. Örgütsel çeviklik açısından bakıldığında, yaşı 40 ve üstü ($p: 0,044$) olanların algıları, yaşı 20-29 olanların algısından fazladır. Hız boyutu açısından bakıldığında, yaşı 40 ve üstü ($p: 0,045$) ve 30-39 ($p: 0,36$) olanların algıları, yaşı 20-29 olanların algısından fazladır. Bulgular, yaş ve iş deneyimi arttıkça çalışanların örgütsel çevikliğe ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu hale gelebildiğini göstermektedir. Bu farklılıkların etki büyüklüğünün orta düzeyde olduğu söylenebilir ($\eta^2 \approx 0,07$). Değişkenlere ilişkin anlamlılık derecesinde (p) örgütsel çevikliğin esneklik ($p: 0,038$) boyutu 0,05’ten küçük olduğu için çalıştığı pozisyon gruplarının söz konusu değişkenlere ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Bu değişkene ilişkin farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır. Esneklik boyutu açısından, servis elemanı ($p: 0,011$) olarak çalışanların algıları, önbüro da çalışanların algısından fazladır. Bu farklılığın da orta düzeyde etki büyüklüğüne sahip olduğu değerlendirilmektedir ($\eta^2 \approx 0,09$). Bu durum, operasyonel görevlerde çalışan personelin değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama gerekliliğinden kaynaklanabilir. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmada anlamlı farklılık bulunan değişkenlerin etki büyüklüklerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, elde edilen farkların yalnızca istatistiksel açıdan değil, yönetsel ve uygulamaya dönük açıdan da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Özellikle insan kaynakları uygulamalarında çalışanların medeni durum, yaş ve görev pozisyonu gibi özelliklerinin göz önünde bulundurulması, örgütsel çeviklik kapasitesinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

7. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşen dünya ile birlikte, pazarlama rekabeti, teknolojik yenilikler ve müşteri istekleri başta olmak üzere hemen hemen her alanda önemli değişimler yaşanmaktadır. Dolayısıyla günümüz dünyasında bir kuruluş için mevcut iş ortamı karmaşık ve son derece dinamik hale gelmiştir. Bu karmaşık ve dinamik durumun yönetilmesi ve işletmelerin rekabetçi ve finansal açıdan başarılı kalabilmesi için birçok alanda yaşanan bu değişimlere çevik bir şekilde cevap verme yeteneğine bağlıdır. Dolayısıyla çeviklik, bir işletmenin rekabet edip hayatta kalabilmesi için şarttır. Çevik bir işletme, kendisini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecek değişiklikleri algılar, değişikliklere cevap verir ve bu değişiklikleri bir fırsat unsuru olarak kullanır.

Örgüt kültürünün alt kültürlerinden olan gelişim kültürü, işletmenin büyümesini hedefleyen, uyum yeteneği, yenilik ve yaratıcılığı esas alan ve özellikle işletme çalışanlarının öğrenme algısına olumlu anlamda katkı sağlayan bir örgüt alt kültürüdür (Scott vd., 2003). Günümüz koşullarında işletmelerde gelişim kültürü kapsamında teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, bireysel, yönetsel, kültürel vb. alanlarda değişim sürekli olarak kendisini hissettirmektedir. Dolayısıyla, kuruluşlar daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı sağlamak için devamlı olarak iyileştirme ve geliştirme programları uygulamaktadır (Tunçer, 2011, s.58). Gelişim kültüründe uzun vadeli hedeflere ulaşma çerçevesinde, inovasyon, yeni kaynakların edinilmesi, yeni pazarların ve zorlukların yaratılması gibi stratejiler kullanılır. Gelişim kültürünün hakim olduğu işletmelerde kalitenin önemi, çalışanların bağlılığı, sosyal çevrenin tanınması ve müşterilerin ve diğer paydaşların entegrasyonu vurgulanır (Barley ve Kunda, 1992).

Örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü değişkenleri arasındaki ilişkinin ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine kurulan, Antalya’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanları kapsayan bu çalışmanın demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların cinsiyet olarak dağılımında kadın ve erkek sayısının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılım sağlayan çalışanların çoğunluğunun (% 44,4) 20-29 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılım

sağlayanların yarısından fazlası (% 52,8) bekarlardan oluştuğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarına bakıldığında, aralarında ilkokul, ortaokul, lise, üniversite, lisansüstü ve resmi eğitimi olmayan katılımcıların yer aldığı ancak bunların çoğunluğunun (% 45,9) üniversite mezunlarından oluştuğu tespit edilmiştir. Demografik bulgulardan anlaşıldığı üzere Türkiye turizminde önemli yer tutan Antalya bölgesinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan erkek ve kadın sayısının birbirine yakın olduğu, çalışanların çoğunluğunun genç, bekar, üniversite mezunu ve orta derecede deneyime sahip olduğu ifade edilebilir. Demografik özellikler açısından elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yarısına yakınının üniversite mezunu ve orta derece deneyime sahip olması bölgedeki otel işletmeleri açısından yetersiz olduğu düşünülmektedir. Otel işletmelerindeki çalışanların büyük bir kısmının eğitilmiş ve deneyimli kişilerden oluşması, pek çok açıdan otel işletmelerine önemli katkılar sağlayacaktır. Dolayısıyla bu oranların artırılması için yetkili mercilerin çalışmalar yürütmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada örgütsel çeviklik ve gelişim kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, örgütsel çeviklik ile gelişim kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı orta seviyede bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bilgiler, işletmelerin örgütsel çeviklik uygulamaları arttıkça gelişim kültürü uygulamalarının da arttığını göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, örgütsel çeviklik bağlamında yürütülen kimi çalışmalar ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Nafei (2016) Mısır'daki Menoufia Üniversitesi Hastanesindeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile örgütsel çeviklik ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel çevikliğin örgütsel başarı boyutlarını doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Gagel (2018) "liderlik davranışlarının organizasyon çevikliği üzerindeki etkileri" kapsamında 1000 den fazla çalışanı olan küresel tabanlı kuruluşlar üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda 89 kuruluşun temsilcileriyle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bulgular, organizasyon çevikliği ile liderliğin pozitif bir korelasyona sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalar ve bunlara benzer diğer araştırmalardaki veriler dikkate alındığında, örgütsel çeviklik uygulamalarının işletme başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu açıktır. Günümüz dünyasında gerek turizm sektöründe gerekse diğer sektörlerde bir kuruluş için iş ortamı karmaşık ve son derece dinamik bir hale gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerin söz konusu bu durumla başa çıkması için yaşanan değişimlere çevik bir şekilde cevap verme yeteneğine sahip olması gerekir. Bir işletmenin rekabet edip hayatta kalabilmesi için örgütsel çevikliğin şart olduğu düşünüldüğünde, örgütsel çevikliğe yönelik olarak bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçların ortalamasının ortalamasının üzerinde olmasına rağmen düşük kaldığı söylenebilir. Bu düşüklüğün otel işletmelerinde örgütsel çeviklik uygulamalarının yeterli seviyede olmadığını ortaya koymaktadır. Bu durumun ortaya çıkma nedeni olarak yasal süreçlerin zorluğu, sektörde kalifiyesiz personelin çalıştırılması, teknoloji alanındaki hızlı değişimler ve buna ayak uyduramama, işletme açısından önem teşkil eden birçok yeniliğin görmezden gelinmesi gibi pek çok neden sayılabilir. Günümüz koşullarında rekabetin çok çetin olarak yaşandığı bir ortamda, bir işletmenin rakiplerine kıyasla örgütsel çeviklik bağlamında yetersiz kalması kuruluş çalışanları üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kuruluş çalışanları kendi işletmelerinin örgütsel çeviklik olarak rakip işletmelere kıyasla başarısız kaldığını görmesi, çalışanların performansını aşağı çekerek işletme performansının daha çok düşmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak, otel işletmelerinin doğru personel seçimi, teknoloji alanındaki yeniliklere örgütsel olarak çevik bir şekilde yanıt vermesi, yeniliklere adaptasyon için çalışanlara gerekli eğitimlerin örgütsel olarak düzenli bir biçimde verilmesi ve örgütsel olarak yeniliklere sürekli açık olma durumu işletmelerin çetin rekabet ortamında uzun vadede ayakta durmalarına önemli katkılar sunacaktır.

Araştırma örgütsel çevikliğin gelişim kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan bir model üzerine kurulmuştur. Araştırma kapsamında 1 genel, 4 alt hipotez olmak üzere 5 hipotezden oluşmuştur. Hipotezleri test etmek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel çeviklik gelişim kültürü üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir. Örgütsel çeviklik faktörleri olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız unsurları bağımsız değişken, gelişim kültürünün bağımlı değişken olarak ele alındığı regresyon analizi sonucuna göre ise, yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız faktörleri gelişim kültürü üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahiptir. Regresyon analizi kapsamında ortaya çıkan bu sonuç, otel işletmelerinde örgütsel çeviklik anlayışının çalışanları da kapsayacak şekilde kurumsal kültüre yerleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel çeviklik uygulamalarının başarılı bir şekilde yürütülmesi için çalışanlara düzenli eğitimler verilmelidir. Çeviklik anlayışının yer aldığı işletmeler, çalışanların işletmenin gelişimine yönelik algılarında

pozitif bir etki oluşturarak işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır. Sonuç olarak, çevikliğin hüküm sürdüğü ve çalışanların özveriyle çalıştığı bir işletme için rekabet avantajının söz konusu olacağı ifade edilebilir.

Araştırmada son olarak örgütsel çeviklik ve gelişim kültürünün katılımcıların algılarında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon ve işletmede çalışma süresi gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de test edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların algılarının cinsiyet, eğitim durumu ve işletmede çalıştığı süre açısından farklılık göstermediği; yaş, medeni durum ve çalıştığı pozisyon açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, farklılıkların istatistiksel açı dışında, yönetsel ve uygulamaya dönük açıdan da dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel çeviklik kapasitesinin artırılmasına katkı sağlaması açısından, insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yaş, medeni durum ve görev pozisyonu gibi özelliklerin göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, ilgililere şu öneriler sunulabilir: Çetin rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için örgütsel çevikliğin önemi düşünüldüğünde, araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuç otel işletmelerinin çeviklik konusunda yetersiz kaldığını ifade etmektedir. Bu nedenle, işletmelere çalışanlarına aşılayacak şekilde örgütsel çeviklik uygulamalarını daha fazla hayata geçirmeleri önerilebilir. Araştırmaya katılanların gelişim kültürü algıları orta düzeylerde olmasına rağmen örgütsel çevikliğe kıyasla daha düşük kalmıştır. Gelişim kültürü örgütler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gelişim kültürü uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek için inovasyon, yeni kaynakların edinilmesi ve yeni pazarların oluşturulması gibi stratejiler kullanılır (Barley ve Kunda, 1992). Gelişim kültürü, çalışanların algılamaları ve eylemlerini şekillendiren önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Bunch, 2007). Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gelişim kültürü uygulamaları ortalamanın üzerinde olmasına rağmen yetersiz kaldığı görülmektedir. Söz konusu yetersizliğin, işletmelerin AR-GE, verimlilik ve yaratıcılık gibi konularındaki eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca işletmeler, reformcu ve risk alabilen, yaratıcı fikirlere sahip, sürekli yenilik ve denemeler yapan, cesaretli olan ve özgün davranan çalışanlara ağırlık vermemesi, işletmenin gelişim kültürü bağlamında yetersiz olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler ve işletme çalışanları açısından önemi düşünüldüğünde, otel işletmelerinde gelişim kültürü uygulamalarının daha çok geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması neticesinde bu başlık altında, bu kapsamda çalışılmayan bu konunun, farklı turizm bölgelerinde veya farklı evrenler üzerinde, aynı veya farklı veri toplama araçları kullanılarak araştırılması konuyu başka bir boyuta taşıması açısından akademi ve bilim alanındaki araştırmacılara katkılar sunacaktır. Ya da örgütsel çevikliğin çalışanların gelişim kültürü algısına etkisinde yenilik performansının aracılık rolü nedir? Şeklinde bir araştırma konusu gerçekleştirilebilir. Ayrıca aynı konunun yurt dışında turizm potansiyeli yüksek olan otel işletmeleri çalışanlarına uygulanması, çıkan sonucun ülkelere göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi ve sonuç çerçevesinde kıyaslamalar yapılarak konuya uluslararası bir boyut kazandırılabilir.

AÇIKLAMALAR / DECLARATIONS

Üretken Yapay Zekâ Beyanı: Bu çalışmanın hazırlanmasında üretken yapay zekâ araçları yalnızca dil düzenlemesi ve metnin anlaşılabilirliğinin artırılması amacıyla kullanılmıştır. Bu araçlar araştırma verisi üretmek, istatistiksel analiz gerçekleştirmek, bulguları yorumlamak veya bilimsel sonuçları geliştirmek amacıyla kullanılmamıştır. Yazarlar, yapay zekâ desteğiyle oluşturulan tüm içeriği eleştirel biçimde gözden geçirmiş ve yayımlanan çalışmanın doğruluğu, bütünlüğü ve özgünlüğüne ilişkin tüm sorumluluğu üstlenmektedir.

CRedit Yazarlık Katkı Beyanı: **Adil Karasu:** Veri Toplama, Araştırma, Yazma, Kavramsallaştırma, **Öznur Bozkurt:** Metodoloji, İnceleme ve Düzenleme, **Neşe Yıldız:** Danışmanlık, Doğrulama, Metodoloji, İnceleme ve Düzenleme. Tüm yazarlar makalenin son halini okumuş, onaylamış ve çalışmanın tüm yönlerinden sorumlu olmayı kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı: Yazarlar, bu araştırmanın yürütülmesi, analizi, yorumlanması veya yayımlanması sürecini etkileyebilecek herhangi bir finansal, ticari, kişisel veya mesleki çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Veri Erişilebilirliği Beyanı: Bu çalışmada kullanılan veriler, Antalya merkez ve ilçelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarından anket yoluyla elde edilmiştir. Katılımcı gizliliğine ilişkin kısıtlar saklı kalmak kaydıyla, veri seti makul bir talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebilir.

Fon Desteği Beyanı: Yazarlar, bu araştırma, yazarlık veya yayın sürecine ilişkin herhangi bir kurum veya kuruluştan finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Onayı: Araştırma konusu, Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na sunulmuş ve 15.11.2022 tarihinde 2022/08 toplantı no ile etik kurul onayı almıştır.

Kaynakça

- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkoç, İ. (2012). Gelişim kültürü ve etik iklimin yenilikçiliğe etkisinde dağıtım adaletinin rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Artun, C. (2023). Konaklama işletmelerinde çeviklik ve performans ilişkisi: Örgütsel yapının aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(2), 308-328.
- Barley, S. R. ve Kunda, G. (1992). Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bisson, C. ve Boukef, N. (2021). *Exploring the relationship between digital transformation intelligence and organizational agility*. IEEE International Conference on Technology Management, Operation and Decisions, 1-8.
- Brown, J. L. ve Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. *Business Horizons*, 25(2), 29-33.
- Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: Competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29, 37-44.
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Deshpande, R., & Webster, F. E., Jr. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.
- Dove, R. (2001). *Response ability the language, structure, and culture of the agile enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
- Ellinas, C., Allan, N. ve Johansson, A. (2017). Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *Free PMC Article*, 12(6), 1-20.
- Eltawy, N. ve Gallea, D. (2017). Leanness and agility: A comparative theoretical view. *Industrial Management and Data Systems*, 117 (1), 149-165.
- Feldman, C. D. ve Arnold, J. H. (1983). *Managing individual and group behavior in organization*. Michigan: McGraw-Hill.
- Gagel, G. (2018). *The effects of leadership behaviors on organization agility: A quantitative study of 126 U.S.-based business units* [Doktora Tezi, Colorado State University]. Colorado.
- Gallagher, K. P. and Worrell, J. L. (2008). Organizing IT to promote agility. *Information Technology and Management*, 9, 71-88.
- Gegez, E. (2010). *Pazarlama araştırmaları* (3. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Gehani, R. R. (1995). Time-based management of technology: A taxonomic integration of tactical strategic roles. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 19-35.

- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Saenz, O. A. ve Chen, C. S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework. *International Journal of Production Economics*, 86(1), 47–62.
- Glenn, M. (2009). Organizational Agility: How Business Can Survive and Thrive in Turbulent Times. *A Report From the Economist Intelligence Unit Sponsored By EMC*.
- Hatch, M. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Lok, P., Westwood, R. ve Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology*, 54(4), 490-514.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Quinn, R. E. ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E., McGrath, M. R., Frost, P. J. ve Moore, L. F. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E ve Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115–142.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personel Review*, 33(3), 322–334.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (4.Baskı). Prentice Hall.
- Scott, T., Mannion, R., Marshall, M., ve Davies, H. (2003). Does organizational culture influence healthcare performance? A review of the evidence. *Journal of Health Services Research and Policy*, 8(2), 105-117.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Shahaei, B. (2008). Paradigm of agility, definitions, features and concepts. *Tadbir Publication*, 194th, 14-18.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (4), 496–513.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5–6), 772–794.
- Sharma, S. K. ve Bhat, A. (2014). Modelling supply chain agility enablers using ISM. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 200-214.
- Sharp, J. M., Irani, Z. ve Desai, S. (1999). Working Towards Agile Manufacturing in The UK İndustry. *International Journal of Production Economics*, 62, 155–169.

- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Trinh-Phuong, T., Molla, A. ve Peszynski, K. (2010). Enterprise systems and organisational agility: Conceptualizing the link. *ACIS 2010 Proceedings*.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Upton, D. M. (1995). Flexibility as process mobility: The management of plant capabilities for quick response manufacturing. *Journal of Operations Management*, 12(3-4), 205-224.
- Vickery, S. N., Calantone, R. ve Dröge, C. (1999). Supply chain flexibility: An empirical study. *Journal of supply chain management*, 35(2), 16-24.
- Worley, C. G., Williams, T. ve Lawler, E. E. (2014). *The agility factor: building adaptable organizations for superior performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. ve Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-81.
- Zaheer, A. ve Zaheer, S. (1997). Catching the wave: alertness, responsiveness, and the market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493-1509.