

Araştırma Makalesi

Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Değişim Yönetiminin Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Change Management in the Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Agility

Şule DARICAN

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi

Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu

suledarican@aydin.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0688-6020>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
20.06.2026	03.09.2026

Öz

Dinamik yetenekler, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayarak kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesidir. Bu kapasite, örgütsel çeviklikle yakından ilişkilidir. Örgütsel çeviklik, değişimlere hızlı, esnek ve etkin yanıt verebilme yetkinliğidir. Değişim yönetimi, dönüşüm süreçlerini planlama, uygulama ve sürdürmede düzenleyici bir rol üstlenir. Özellikle sağlık kurumları gibi dinamik ve belirsizlik düzeyi yüksek bağlamlarda; teknolojik gelişmeler, artan hasta beklentileri ve düzenleyici değişiklikler gibi faktörler, kuruluşların hızlı adaptasyon ve yapılandırma kapasitesini zorunlu kılmaktadır. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ampirik ve kuramsal çerçevede değerlendirmeyi ve değişim yönetiminin bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın evreni İstanbul'daki kamu ve özel sağlık kuruluşlarında farklı görevlerde çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü G*Power 3.1 ile yapılan güç analizine göre en az 115 kişi olarak belirlenmiş; çalışmada 505 katılımcıya ulaşılmıştır. Nicel araştırma kapsamında veriler tanımlayıcı istatistiklerle betimlenmiş; ölçüm modelinin doğrulanmasında doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde korelasyon analizi ve ilişkilerin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmada, dinamik yetenekler ve değişim yönetiminin bağımsız olarak ve birlikte artmasının örgütsel çeviklik düzeyini belirgin biçimde yükselttiğini, özellikle değişim yönetiminin dinamik yeteneklerin çeviklik üzerindeki etkisini güçlendirdiğini işaret etmektedir. Sağlık sektörü bağlamında bulgular, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin değişim yönetimi uygulamalarının örgütsel çevikliği artırarak hasta bakım kalitesini ve hizmet sürdürülebilirliğini güçlendireceğini göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Dinamik yetenekler, Örgütsel çeviklik, Değişim yönetimi, Sağlık sektörü, Yenilikçilik.

Abstract

Dynamic capabilities refer to organizations' capacity to reconfigure resources in response to environmental change. This capacity is closely related to organizational agility, which denotes the ability to respond to changes quickly, flexibly, and effectively. Change management plays a regulatory role in planning, implementing, and sustaining transformation processes. Especially in high-velocity and high-uncertainty contexts such as healthcare institutions—where technological advances, rising patient expectations, and regulatory changes prevail—organizations are compelled to adapt rapidly and restructure. This study aims to evaluate, both empirically and theoretically, the effect of dynamic capabilities on organizational agility and to clarify the moderating role of

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Darican, Ş., 2026, Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Değişim Yönetiminin Düzenleyici Rolü, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 61(3), 3485-3506.

*change management in this relationship. The study population consists of employees in various roles at public and private healthcare institutions in Istanbul. The required sample size was determined as at least 115 participants based on a power analysis conducted with G*Power 3.1; the study reached 505 respondents. In this quantitative study, data were described using descriptive statistics; confirmatory factor analysis was used to validate the measurement model; correlations were examined to inspect relationships among variables; and structural equation modeling (SEM) was employed to test the hypothesized relationships. The findings indicate that dynamic capabilities and change management, both independently and jointly, significantly increase levels of organizational agility, with change management particularly strengthening the effect of dynamic capabilities on agility. In the healthcare context, the results suggest that developing dynamic capabilities and implementing effective change management practices can enhance organizational agility, thereby improving quality of patient care and service sustainability.*

Keywords: Dynamic capabilities, Organizational agility, Change management, Health sector, Innovation.

1. Giriş

Günümüz sağlık sektörü; dijitalleşme, teknolojik yenilikler, artan hasta beklentileri, düzenleyici baskılar ve küresel krizler gibi çok boyutlu dinamiklerin etkisi altında faaliyet göstermektedir. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde sağlık kuruluşlarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmalarına değil, aynı zamanda değişen çevresel koşullara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilmelerine bağlı hale gelmiştir. Bu bağlamda dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesini açıklayan temel stratejik yönetim yaklaşımlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 516; Teece, 2007, s. 1319; Helfat ve Peteraf, 2003, s. 997).

Kaynak temelli yaklaşımın bir uzantısı olarak değerlendirilen dinamik yetenekler kuramı, sürdürülebilir rekabet avantajının yalnızca sahip olunan kaynaklardan değil, bu kaynakların değişen çevresel koşullara uygun biçimde dönüştürülmesinden kaynaklandığını savunmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1107). Teece'e (2007) göre dinamik yetenekler; algılama (sensing), değerlendirme/ele geçirme (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguring) süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçler sayesinde örgütler çevresel fırsatları daha etkin değerlendirebilmekte ve stratejik uyum sağlayabilmektedir. Özellikle sağlık sektöründe dijital sağlık teknolojileri, yapay zekâ destekli sistemler ve veri temelli hizmet süreçleri gibi gelişmeler, dinamik yeteneklerin önemini daha da artırmaktadır.

Belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu çevrelerde örgütlerin yalnızca değişime uyum sağlaması yeterli görülmemekte, aynı zamanda hızlı karar alabilen ve esnek yapılar geliştirebilen çevik örgütlere dönüşmeleri beklenmektedir. Bu noktada örgütsel çeviklik kavramı, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızlı, esnek ve etkili biçimde yanıt verebilme kapasitesini ifade eden önemli bir örgütsel yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Doz ve Kosonen, 2010, s. 371). Örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen çevre koşullarına hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilme kapasitesini ifade etmektedir. Çevik örgütler; değişimi algılama, fırsatları değerlendirme ve süreçlerini yeniden yapılandırma konusunda daha esnek hareket edebilmektedir. Bu nedenle örgütsel çeviklik, işletmelerin belirsizlik ortamında rekabet avantajı elde etmesine ve çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunan stratejik bir yetenek olarak değerlendirilmektedir (Walter, 2021, s. 349-379). Dinamik yetenekler ile örgütsel çeviklik arasında güçlü bir teorik ilişki bulunmaktadır. Dinamik yetenekler, örgütlerin çevresel değişimleri algılayarak uygun stratejik tepkiler geliştirmesine olanak sağlarken; örgütsel çeviklik bu stratejik tepkilerin hızlı ve etkin biçimde uygulanmasını ifade etmektedir (Teece, 2007, s. 1322). Bu nedenle dinamik yetenek düzeyi yüksek olan örgütlerin daha çevik yapılar geliştirmesi beklenmektedir. Sağlık sektöründe bu ilişki; hizmet sürekliliği, hasta memnuniyeti, kriz yönetimi ve operasyonel verimlilik açısından daha kritik hale gelmektedir. Özellikle sağlık kurumlarının ani değişimlere hızlı yanıt verebilmesi, örgütsel çevikliğin stratejik önemini artırmaktadır.

Bununla birlikte dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin her durumda aynı düzeyde gerçekleşmediği ve bu ilişkinin çeşitli örgütsel faktörlerden etkilenebildiği görülmektedir. Bu noktada değişim yönetimi, söz konusu ilişkiyi şekillendiren önemli örgütsel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Değişim yönetimi, örgütlerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmeleri amacıyla örgütsel yapı, süreç, teknoloji ve insan kaynaklarında gerçekleştirilen planlı ve sistematik dönüşüm faaliyetlerinin yönetilmesi sürecidir" (Tunçer, 2013, s. 893). Özellikle sağlık sektöründe yeni teknolojilerin uygulanması, hizmet süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve çalışan

davranışlarının dönüştürülmesi gibi çok boyutlu süreçler, etkin değişim yönetimi uygulamalarını zorunlu hale getirmektedir.

Etkin değişim yönetimi uygulamaları; çalışanların değişime uyumunu kolaylaştırmakta, örgütsel öğrenmeyi desteklemekte ve örgütsel esnekliği artırmaktadır (İlhan, 2017, s. 1123-1124). Buna karşılık değişim süreçlerinin başarısız yönetilmesi durumunda çalışan direnci, belirsizlik, iletişim sorunları ve performans kaybı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle değişim yönetiminin, dinamik yetenekler ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir rol üstlenebileceği değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliğe olan etkisinin, örgütte uygulanan değişim yönetimi düzeyine bağlı olarak güçlenebileceği düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde çeşitli çalışmalara konu olduğu görülmekle birlikte, sağlık sektörü bağlamında değişim yönetiminin düzenleyici rolünü ele alan çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Sağlık sektörünün yüksek düzeyde belirsizlik, yoğun rekabet ve sürekli dönüşüm içeren yapısı dikkate alındığında, bu değişkenlerin birlikte incelenmesinin önemli bir araştırma boşluğunu dolduracağı değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, sağlık sektöründe dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide değişim yönetiminin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dinamik Yetenekler

Küresel ölçekte yaşanan teknolojik gelişmeler ve çevresel belirsizlikler, sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yönetim anlayışını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Artan rekabet koşulları, hasta beklentilerindeki değişim ve dijital sağlık uygulamaları ile diğer teknolojik çözümlerin yaygınlaşması, sağlık kuruluşlarının çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayabilen esnek yapılar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir başarı, mevcut kaynaklara sahip olmanın yanı sıra bunları değişen koşullara göre dönüştürebilme yeteneğine bağlıdır.

Dinamik yetenekler yaklaşımının teorik altyapısı, Kaynak Temelli Yaklaşım (Resource-Based View-RBV) dayanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajını sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez kaynaklarla açıklamaktadır (Barney, 1991, s. 106). Ancak bu yaklaşımın, hızlı değişen çevresel koşullar karşısında işletmelerin mevcut kaynaklarını nasıl dönüştürdüğünü ve yenilediğini açıklamada yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda Peteraf (1993, s. 180), teknik olarak "sürdürülebilir rekabet avantajı" yalnızca kaynak sahipliğiyle değil, aynı zamanda bu kaynakların çevresel değişimlere uygun biçimde yeniden düzenlenebilmesiyle mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Bu eleştiriler doğrultusunda geliştirilen dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini açıklayan önemli bir kuramsal çerçeve olarak ortaya çıkmıştır.

Yaklaşımın ilk çalışmaları David J. Teece ve Gary Pisano tarafından 1990'ların başında literatürde ortaya konmuş, kavram daha sonra Teece ve arkadaşları (1997, s. 516) tarafından sistematik bir yapıya kavuşturulmuştur. Araştırmacılar dinamik yetenekleri, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla iç ve dış yetkinlikleri etkin biçimde birleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu yönüyle dinamik yetenekler yaklaşımı, kaynak temelli yaklaşımın statik bakış açısını aşarak örgütlerin rekabet avantajını dinamik çevre koşullarında nasıl sürdürebildiğini açıklamaktadır.

Son yıllardaki çalışmalar, dinamik yeteneklerin özellikle belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde örgütsel çeviklik, yenilikçilik ve sürdürülebilir performans üzerinde belirgin etkileri olduğunu göstermektedir. Hızlı teknolojik dönüşüm, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için kaynaklarını yeniden yapılandırabilen dinamik yeteneklere sahip olmasını stratejik açıdan zorunlu kılmıştır (Teece, 2018, s. 45; Warner ve Wäger, 2019, s. 332). Değişen çevresel koşullar karşısında örgütlerin yalnızca mevcut kaynakları koruması yeterli olmayıp; uyum sağlayabilen, öğrenebilen ve kaynaklarını yeniden düzenleyebilen esnek yapılara sahip olmaları gerekmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1107). Bu çerçevede Teece ve arkadaşları (1997, s. 516) dinamik yetenekleri, işletmelerin iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirip geliştirerek yeniden yapılandırma kapasitesi olarak

tanımlarken; Zahra, Sapienze ve Davidsson (2006, s. 918–919) da benzer biçimde bu yetenekleri kaynak ve rutinleri entegre edip yeniden inşa edebilme becerileri seti olarak betimlemektedir.

Günümüzde dinamik yetenekler yaklaşımı, iş modelleri, inovasyon yönetimi, örgütsel öğrenme, liderlik ve davranışsal karar verme gibi alanlarla ilişkilendirilerek daha geniş bir kuramsal çerçeveye taşınmıştır; örneğin iş modeli yeniliği ve değer yaratma süreçleriyle ilişkisi vurgulanmıştır (Teece, 2010, s. 190) ve yaklaşımın örgütsel davranış, kültür ve liderlik alanlarını da kapsayacak şekilde genişlediği belirtilmiştir (Teece, 2017, s. 698). Özellikle sağlık sektöründe dijital dönüşümün ivme kazanması, sağlık kuruluşlarının çevresel değişimlere hızlı uyum sağlayan, öğrenme kapasitesi yüksek ve yenilik odaklı yapılar geliştirmesini stratejik açıdan öncelikli kılmaktadır (Agarwal, Gao, DesRoches ve Jha, 2010, s. 801–806).

Literatürde dinamik yetenekler yaklaşımı çoğunlukla üç temel süreçsel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Teece'e (2007, s. 1322) göre bu boyutlar; algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguring) süreçlerinden oluşmaktadır. Dinamik yetenekler, örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilme, kaynak ve yetkinliklerini yeniden düzenleyebilme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilme kapasitesini ifade eden üst düzey örgütsel yetkinliklerdir. Ayrıca Zahra ve arkadaşları (2006, s. 918), dinamik yeteneklerin fırsatları tanıma ve bu fırsatları örgütsel süreçlere dönüştürme kapasitesini de içerdiğini vurgulayarak kavramın kapsamını genişletmiştir. Güncel literatürde dinamik yeteneklerin özellikle dijitalleşme, teknolojik dönüşüm ve yüksek çevresel belirsizlik koşullarında örgütsel çevikliği, stratejik esnekliği ve adaptasyon kapasitesini güçlendirdiği belirtilmektedir (Mikalef, Krogstie, Pappas ve Pavlou, 2020, s. 11–12). Bu üç boyut aşağıda kısaca şöyle açıklanmıştır.

Algılama (sensing), işletmenin kurum içi ve dışındaki çevrede ortaya çıkan fırsatları sistematik biçimde tarama, analiz etme ve değerlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Bu süreç; araştırma-geliştirme faaliyetleri, teknolojik gelişmelerin izlenmesi, müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi ve yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Çevresel tarama faaliyetleri yalnızca kurum içi araştırmalarla sınırlı olmayıp; fuar, konferans ve sektörel ağlar aracılığıyla yürütülen dışsal öğrenme süreçlerini de içermektedir. Bu tür faaliyetler işletmelere yeni bilgiye erişim, geçici coğrafi yakınlık ve iş birlikleri geliştirme fırsatı sunarak örgütsel öğrenme süreçlerini desteklemektedir (Teece, 2007, s. 1322–1323; Bathelt ve Schuldt, 2008, s. 853–856). Sağlık kuruluşlarında algılama çevrede meydana gelen değişimlerin örgütsel açıdan değerlendirilerek gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlerin ve olası gelişmelerin öngörülmesini kapsamaktadır. Bu bağlamda Zahra ve George (2002) ile Pavlou ve El Sawy (2011), hasta gruplarındaki değişimlerin, klinik uygulamalardaki gereksinimlerin, teknolojik yeniliklerin ve mevzuat alanındaki gelişmelerin izlenmesinin yeni fırsatların değerlendirilmesine ve olası tehditlere zamanında yanıt verilmesine olanak sağladığını belirtmektedir.

Yakalama (seizing) boyutu, algılanan fırsatların stratejik olarak değerlendirilmesi, kaynakların uygun alanlara tahsis edilmesi ve uygulama süreçlerinin yürütülmesini kapsamaktadır. Bu süreç; müşteri ihtiyaçlarına uygun çözümlerin geliştirilmesi, iş modelinin belirlenmesi, karar alma mekanizmalarının oluşturulması ve örgütsel bağlılık süreçlerinin yönetilmesini içermektedir. Yakalama faaliyetleri çoğunlukla iş modeli yenilikleri, ürün ve hizmet farklılaştırmaları ile örgütsel süreçlerin yeniden düzenlenmesi yoluyla somutlaşmaktadır (Teece, 2007, s. 1326–1335).

Dinamik yeteneklerin dönüştürme/yeniden yapılandırma (transforming–reconfiguring) boyutu, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla mevcut kaynaklarını, süreçlerini ve örgütsel yapılarını yeniden düzenleme kapasitesini ifade etmektedir. Bu boyut, yalnızca mevcut yetkinliklerin korunmasını değil; aynı zamanda örgütsel rutinlerin yenilenmesini, kaynakların yeniden yapılandırılmasını ve stratejik esnekliğin geliştirilmesini kapsamaktadır (Teece, 2007, s. 1335–1339). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını devam ettirebilmesi, çevresel değişimlere uygun biçimde varlıklarını ve yetkinliklerini dönüştürebilmesine bağlıdır.

Dinamik yeteneklerin sağlık kuruluşlarında etkinleştirilmesi; sürekli mesleki gelişim, disiplinler arası iş birliği ve hızlı iyileştirme uygulamalarıyla desteklenebilir. Bu yeteneklerin örgütsel çevikliğe dönüşmesi ise liderlik desteği, açık iletişim, uygun yönetim mekanizmaları ve başarılı uygulamaların kurumsal ölçekte yaygınlaştırılmasını gerektirmektedir (Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate ve Kyriakidou, 2004; Proctor ve ark., 2011).

2.2. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik kavramı, değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilme ve belirsizlik ortamlarında etkin hareket edebilme ihtiyacının artmasıyla birlikte yönetim literatüründe önem kazanmaya başlamıştır. Kavramın temelleri, 1990'lı yıllarda üretim sistemlerinde yaşanan dönüşüm sürecine dayanmaktadır. Özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve müşteri beklentilerindeki değişim, örgütlerin daha esnek ve uyarlanabilir yapılara yönelmesini gerekli kılmıştır. Bu doğrultuda çeviklik, ilk olarak “çevik üretim” yaklaşımıyla işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı tepki verebilme kapasitesi olarak tanımlanmış; zamanla literatürde işletme çevikliği, çevik organizasyon, iş çevikliği ve örgütsel esneklik gibi farklı kavramlarla ilişkilendirilmiştir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999; Hormozi, 2001; Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007; Wendler, 2013).

Örgütsel çeviklik, işletmenin değişen koşullara hızlı uyum sağlama ve yapısını/işleyişini hızlıca yeniden düzenleme yeteneğidir (Hormozi, 2001, s. 132). Örgütsel çeviklik, işletmenin sürekli ve öngörülemez çevresel değişimler karşısında dahi rekabetçi performansını sürdürebilme, pazardaki dalgalanmalara hızlı ve etkin biçimde yanıt verme ve müşteri memnuniyeti odaklı ürün ve hizmet değeri üretebilme kapasitesidir. (Darvishmotevali, Altınay ve Köseoğlu, 2020, s. 3) Seo ve La Paz ise örgütsel çevikliği işletmelerin iç ve dış çevrede meydana gelen değişimleri algılayabilmesi, bu değişimlere hızlı, etkili ve maliyet açısından uygun biçimde yanıt verebilmesini sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlamıştır (2008, s. 136), Araştırmacılar ayrıca örgütlerin geçmiş deneyimlerinden öğrenerek mevcut yetkinliklerini geliştirmesinin çevik yapının sürdürülebilirliği açısından önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme süreçlerinin, çevikliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Bu tanımlar doğrultusunda örgütsel çevikliği, çevresel değişimleri hızla algılayıp zamanında ve etkili yanıt verme; edinilmiş deneyimler üzerinden öğrenme ve kurumsal yetkinlikleri güçlendirme; ayrıca kaynakları stratejik amaçlar doğrultusunda yeniden düzenleme kapasitesi olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel çevikliğin boyutlarına ilişkin literatür incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli sınıflandırmalar yapılmasına rağmen çevikliğin temel olarak benzer yetenekler etrafında şekillendiği görülmektedir. Sharifi ve Zhang'ın (1999, s. 11-12) geliştirdiği yaklaşım çeviklik literatürüne öncülük etmiş; sonraki çalışmalarda çevikliğin cevap verebilirlik, hız, esneklik ve yetkinlik boyutları ön plana çıkarılmıştır (Zhang ve Sharifi, 2000; Crocitto ve Youssef, 2003; Lin, Chiu ve Chu, 2006; Nejatian ve Zarei, 2013). Bu kapsamda örgütsel çeviklik, işletmelerin değişimleri algılayarak uygun tepki geliştirmesi, süreçlerini hızlı biçimde uyarlaması ve sahip olduğu yetkinlikleri etkin şekilde kullanabilmesiyle açıklanan çok boyutlu bir örgütsel kapasite olarak değerlendirilmektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

- *Hız (Speed / Quickness)*: Örgütün görevleri ve operasyonları mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirebilme kapasitesidir; çevresel değişimlere ve talep dalgalanmalarına zamanında ve etkin biçimde yanıt verebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bunlar: yeni ürünlerin pazara sunulma hızı; teslimat ve hizmet sunumunun hızı ve zamanlılığı; operasyonel süreçlerin hızlı yürütülmesini kapsamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17-18; Zhang ve Sharifi, 2000, s. 508). Çevik örgütler, değişen koşullara hızlı karar alma mekanizmalarıyla uyum sağlayabilmektedir. Sağlık sektöründe hız; hasta ihtiyaçlarına zamanında müdahale edilmesi, acil durum yönetimi, hızlı karar alma süreçleri ve sağlık hizmetlerinin gecikmeden sunulması açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle pandemi gibi kriz dönemlerinde sağlık kurumlarının hızlı hareket edebilmesi örgütsel çevikliğin temel göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

- *Esneklik (Flexibility)*: Aynı olanaklarla farklı işleri yapabilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğidir. Örgütün mevcut kaynak ve tesisleri kullanarak farklı ürün türlerini işleyebilme ve değişen hedeflere yönelik süreçleri yeniden yapılandırarak yerine getirebilme kapasitesidir. Bu yetkinlik; üretim hacminde esneklik (farklı üretim düzeylerine hızlı uyum), ürün modeli/yapılandırma esnekliği (farklı ürün konfigürasyonlarını destekleme), örgütsel esneklik (yapı, süreç ve rol düzenlemelerini uyarlama) ve insan kaynağı esnekliği (çok yönlü yetkinliklere sahip ve rolleri hızla üstlenebilen personel) boyutlarını içermektedir. Esneklik, belirsiz ve hızla değişen çevresel koşullarda uyum sağlama ve rekabetçi avantaj elde etmede temel bir örgütsel yetenektir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17-18; Zhang ve Sharifi, 2000, s. 508).

- *Yetkinlik*; Sharifi ve Zhang, yetkinlik boyutunu stratejik vizyon; uygun teknoloji ve teknolojik yeterlilik, ürün ve hizmet kalitesi; maliyet etkinliği, yeni ürün geliştirme kapasitesi; değişim yönetimi,

bilgili ve güçlendirilmiş çalışanlar, operasyonel etkinlik; iç ve dış iş birliği ve entegrasyon gibi unsurlardan oluşan kapsamlı bir yapı olarak tanımlamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17). Prahalad ve Hamel ise temel yetkinliklerin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığını; bu yetkinliklerin farklı pazarlara erişim imkânı sunması, müşteriye algılanan değeri artırması ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek nitelikte olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu, yalnızca mevcut operasyonel yeterlilikleri değil; işletmenin öğrenme, yenilik geliştirme ve değişime uyum sağlama kapasitesini de kapsayan stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990, s. 81-82). Crocitto ve Youssef örgütsel çevikliğin yalnızca teknolojik altyapıdan kaynaklanmadığını, aynı zamanda liderlik, örgüt kültürü ve çalışanların bilgi, beceri ve katılım düzeyleriyle şekillenen bütüncül bir örgütsel yetenek olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre çevik organizasyonlar, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden, öğrenmeyi destekleyen ve değişime hızlı uyum sağlayabilen yapılardır. Bu kapsamda çalışan yetkinlikleri, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme çevikliğinin sürdürülebilirliği açısından kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Crocitto ve Youssef, 2003, s. 391).

- *Cevap Verme:* Cevap verebilme genel olarak firmaların çevresel sinyallere ne kadar çabuk tepki verdiğini ifade etmektedir (Zaheer ve Zaheer, 1997, s. 1496). Örgütsel çeviklik literatürünün öncülerinden Sharifi ve Zhang (1999, s. 17) cevap verebilmeyi, işletmelerin beklenmedik değişimlere zamanında ve uygun şekilde karşılık verebilme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda cevap verebilme, örgütün değişen müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarına uyum sağlamasında kritik bir rol oynamaktadır. Walter örgütsel çevikliğin temelinde çevresel değişimlere hızlı ve etkin biçimde karşılık verebilme yeteneğinin bulunduğunu belirtmektedir (2021, s. 354–356). Benzer şekilde Nguyen ve arkadaşları (2025, s. 2729), çevikliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen kapsamlı çalışmalarında, değişimlere zamanında yanıt verebilen işletmelerin yenilikçilik, rekabet gücü ve genel performans açısından daha başarılı sonuçlar elde ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca stratejik çevikliğe sahip örgütlerin değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayarak performanslarını artırdıkları vurgulanmaktadır (Vrontis, Belas, Thrasson, Santora ve Christofi, 2023, s. 1366).

2.3. Değişim Yönetimi

Günümüz iş dünyasında hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal koşullar; küreselleşme ve dijitalleşme ile artan rekabet, örgütleri esnek, öğrenen ve yüksek adaptasyon kapasitesine sahip hale gelmeye zorlamaktadır. Bu yüzden örgütlerin mevcut kaynakları korumanın ötesinde çevresel değişimlere uyum sağlayıp kendilerini sürekli yenilemeleri ve değişimi etkin yönetmeleri büyük önem arz etmektedir.

Değişim yönetimi, bir örgütteki değişimleri anlayıp yönlendirmek için uygulanan eylem ve taktikler bütünüdür. Konu 1970–80’lerde artan rekabetle ön plana çıkmış; 2000’lerle birlikte eşzamanlı iletişim, bilgi ekonomisi ve etik vurgusuyla değişimlerin hızı ve radikalitesi artmıştır (Kerman ve Öztıp, 2014, s. 94). Değişim yönetimi literatüründe örgütsel değişimin nasıl planlanacağı, uygulanacağı ve sürdürüleceğine ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir. Bu modeller, değişim sürecini sistematik hale getirerek örgütlerin değişimi daha etkin yönetmesine katkı sağlamaktadır. En yaygın kullanılan modeller arasında Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli, Kotter’in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli ve ADKAR Modeli yer almaktadır.

Örgütsel değişim yönetimi alanındaki ilk modellerden biri olarak 1947 yılında kabul edilen Lewin’in üç aşamalı değişim modeli, değişimi destekleyen güçlerle değişime direnç gösteren güçler arasındaki dengeye dayanmaktadır; bu yaklaşıma göre bir değişimin gerçekleşebilmesi için değişimi destekleyen kuvvetlerin direnç kuvvetlerine üstün gelerek mevcut dengeyi bozması gereklidir. Bu bağlamda değişim süreci çözülme (unfreezing), değişim/harekete geçme (changing/moving) ve yeniden dondurma (refreezing) olmak üzere üç aşamada ele alınmaktadır; Lewin bu çerçeveyi hem kuvvet alanı analizleriyle hem de grup düzeyindeki uygulama örnekleriyle tartışmıştır (Lewin, 1947, s. 34–35).

Bullock ve Batten’in 1985 yılında geliştirdiği planlı değişim modeli, doğrudan Kurt Lewin’in üç aşamalı değişim modelinin genişletilmiş bir versiyonu olarak kabul edilmektedir. Lewin’in ortaya koyduğu temel yapı, örgütsel değişimi daha genel bir çerçevede açıklarken, Bullock ve Batten bu yaklaşımı daha uygulanabilir ve süreç odaklı hale getirerek keşif, planlama, eylem ve entegrasyon olmak üzere dört aşamaya ayırmıştır. Model, bir örgütü bir durumdan başka bir duruma taşımak için uygulanan yöntemleri tanımlayan değişim süreçlerine ve bir örgütün başarılı değişim uygulaması elde etmek için

geçmesi gereken aşamaları tanımlayan değişim fazlarına odaklanmaktadır (By, 2005, s. 374). Bu yönüyle model, değişimin yalnızca başlatılması ve uygulanmasını değil, aynı zamanda örgüt içinde kalıcı hale getirilmesini de sistematik bir süreç olarak ele almaktadır.

Örgütsel değişim alanında en yaygın kabul gören yaklaşımlardan biri olan Kotter'ın sekiz aşamalı değişim modeli, değişimin planlanması ve uygulanmasında liderliğin önemini vurgulamaktadır. Model, değişim ihtiyacına yönelik bir aciliyet duygusu oluşturulmasıyla başlamakta; değişimi yönlendirecek güçlü bir koalisyonun kurulması, değişim vizyonunun geliştirilmesi ve örgüt genelinde paylaşılması aşamalarıyla devam etmektedir. Daha sonra çalışanların değişim sürecine aktif katılımını sağlayacak engellerin kaldırılması, kısa vadeli başarıların elde edilmesi ve bu başarıların görünür kılınması hedeflenmektedir. Son aşamalarda ise elde edilen kazanımların pekiştirilmesi ve yeni uygulamaların örgüt kültürüne yerleştirilerek değişimin kalıcı hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Model, değişimin yalnızca yapısal düzenlemelerden ibaret olmadığını, aynı zamanda örgütsel kültür ve çalışan davranışlarında dönüşüm gerektiren kapsamlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Appelbaum, Habashy, Malo ve Shafiq, 2012, s. 766–768).

ADKAR değişim modeli, bireysel düzeyde değişimi açıklayan Awareness–Desire–Knowledge–Ability–Reinforcement (ADKAR) beşli çerçevesini Jeff Hiatt tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir. Model, bu öğelerin sıralı ve birikimli gerçekleşmesi gerektiğini; eksik bir aşamanın değişimi zayıflatacağını vurgulamaktadır. Ayrıca proje fazları (iş ihtiyacı → tasarım → uygulama → sonrası) ile paydaşların ADKAR aşamalarının eşzamanlı ilerletilmesi gerektiğini öngörmektedir. İncelenen vaka çalışmasında model tüm paydaşlara uyarlanmış ve iletişim, eğitim, kaynak sağlama ile ödüllendirmenin hangi aşamada uygulanacağını sistematikleştirdiği gösterilmiştir (Kliewe, Davey ve Baaken, 2013, s. 60–62). Bu nedenle ADKAR, değişim programlarının hem proje hem de paydaş düzeyinde hedefe yönelik müdahalelerin planlanıp uygulanmasına yönelik pratik bir çerçeve sunmaktadır. ADKAR modeline göre değişim süreci, bireylerin her bir aşamayı başarıyla tamamlamasıyla kurumsal düzeye taşınmaktadır.

Değişim yönetimi modelleri incelendiğinde ve birlikte değerlendirildiğinde, değişim yönetiminin hem yapısal hem de insan odaklı çok boyutlu bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmeleri; değişime uyum sağlayabilen, yenilikçi ve esnek yapılara sahip olmalarına bağlıdır. Örgütsel başarı, büyük ölçüde çevresel değişimleri algılayabilme, bu değişimlere uyum gösterebilme ve çalışanları dönüşüm sürecine dahil edebilme yeteneği ile ilişkilidir. Bu doğrultuda örgütlerin teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek yapı ve süreçlerini sürekli olarak güncellemeleri gerekmektedir. Değişim yönetimi anlayışı, iş süreçlerinden örgütsel ilişkilere kadar tüm faaliyetlerin dinamik bir biçimde yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmakta ve çalışanların bu sürecin aktif bir parçası olmasını gerektirmektedir (Zengin ve Bekmezci, 2021, s. 19). Bu nedenle günümüzde tartışılan temel konu, değişimin gerekliliğinden ziyade örgütlerin değişime ne ölçüde hızlı uyum sağlayabildiği, sürekli gelişimi nasıl sürdürebildiği ve öğrenen organizasyonlara nasıl dönüşebildiğidir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık sektörü, yüksek belirsizlik, hızlı teknolojik dönüşüm, artan hasta beklentileri ve krizlere açık yapısı nedeniyle organizasyonların sürekli adaptasyon kapasitesine ihtiyaç duyduğu alanların başında gelmektedir. Özellikle dijital sağlık uygulamaları, yapay zekâ destekli sistemler, tele-tıp, pandemi sonrası değişen hizmet modelleri ve sağlık politikalarındaki dönüşümler; sağlık kurumlarının yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmasını değil, aynı zamanda yeni koşullara hızla uyum sağlayabilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu noktada dinamik yetenekler, sağlık kurumlarının çevresel değişimleri algılama, kaynaklarını yeniden yapılandırma ve stratejik dönüşüm gerçekleştirme kapasitesini ifade ederken; örgütsel çeviklik ise bu dönüşümlere hızlı, esnek ve etkili tepki verebilme becerisini temsil etmektedir. Ancak sağlık kurumlarında değişim süreçleri çoğu zaman çalışan direnci, yoğun iş yükü, bürokratik yapı ve çok disiplinli organizasyon yapısı nedeniyle karmaşık hale gelmektedir. Bu nedenle değişim yönetiminin düzenleyici rolünün incelenmesi, dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliği hangi koşullarda daha güçlü etkilediğini anlamak açısından kritik önem taşımaktadır.

Bu ilişkinin sağlık sektörü bağlamında araştırılması, yalnızca teorik literatüre değil, aynı zamanda uygulamaya dönük önemli katkılar sağlayacaktır. Etkili değişim yönetimi süreçlerine sahip sağlık kurumlarında dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliği daha güçlü biçimde desteklemesi beklenmektedir. Çünkü başarılı değişim yönetimi; çalışanların değişime uyumunu artırmakta, kurum içi iletişimi güçlendirmekte ve dönüşüm süreçlerindeki belirsizliği azaltmaktadır. Böylece sağlık kurumları krizlere daha dayanıklı hale gelirken, hasta memnuniyeti, hizmet kalitesi ve operasyonel verimlilik de artabilmektedir. Özellikle, sağlık sektöründe hata toleransının düşük olması ve hızlı karar alma gerekliliği düşünüldüğünde, çevik organizasyon yapılarının sürdürülebilir rekabet avantajı açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle “Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Değişim Yönetiminin Düzenleyici Rolü” konusunun sağlık sektörü özelinde incelenmesi hem stratejik yönetim hem de sağlık yönetimi literatürü açısından güncel ve yüksek akademik değere sahip bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, değişim yönetimi aracı (mediator) değil, düzenleyici (moderator) değişken olarak ele alınmıştır. Bunun temel gerekçesi teoriktir. Aracı değişken, dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliği hangi mekanizma aracılığıyla etkilediğini açıklamayı amaçlarken, düzenleyici değişken ilişkinin hangi koşullar altında güçlendiğini veya zayıfladığını açıklamaktadır. Çalışmada, değişim yönetimi, dinamik yeteneklerin doğal bir sonucu olarak değil; örgütün değişimi planlama, uygulama ve yönetme kapasitesini temsil eden bağlamsal bir örgütsel özellik olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, değişim yönetiminin, dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin büyüklüğünü değiştiren bir sınır koşulu (boundary condition) olduğu varsayılmıştır. Bu yaklaşım, Dynamic Capabilities Theory ile Contingency Theory'nin öngörülerıyla uyumludur. Yani, aynı dinamik yetenek iyi yönetilen değişim ortamında çok güçlü çeviklik oluştururken, kötü yönetilen organizasyonda aynı etki görülmeyebilir. Bu tam moderasyon mantığıdır.

Değişim yönetiminin düzenleyici rolü, Dinamik Yetenekler Teorisi (Dynamic Capabilities Theory) ve Durumsallık Teorisi (Contingency Theory) çerçevesinde açıklanabilir. Dinamik Yetenekler Teorisi'ne göre, dinamik yetenekler örgütlerin çevresel değişimleri algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve kaynaklarını yeniden yapılandırma (reconfiguring) kapasitelerini artırmaktadır (Teece ve ark., 1997; Teece, 2007). Ancak bu yetenekler, tek başına örgütsel çevikliğe otomatik olarak dönüşmemektedir. Bu dönüşümün başarısı, uygulamayı kolaylaştıran veya sınırlandıran örgütsel koşullara bağlıdır. Değişim yönetimi de bu bağlamsal örgütsel koşullardan biri olarak, değişim girişimlerinin etkin biçimde planlanmasını, çalışanlara aktarılmasını, uygulanmasını ve kurumsallaştırılmasını sağlayan önemli bir örgütsel kapasiteyi temsil etmektedir. Bu nedenle, değişim yönetimi uygulamalarının güçlü olduğu örgütlerde, dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin daha yüksek olması; buna karşılık değişim yönetimi uygulamalarının zayıf olduğu örgütlerde ise bu etkinin daha sınırlı kalması beklenmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini İstanbul'da kamu ve özel sağlık sektöründe farklı görevlerde çalışanlar oluşturmaktadır. T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2024'e göre, 863.970 kişi Türkiye geneli sağlık personeli sayısıdır. Türkiye geneli için yapılan bu açıklamaya ek olarak İstanbul ili için sağlık sektörü çalışan sayısı için net bir rakam açıklanmamıştır. Örneklem sayısını belirlemek amaçlı Güç Analizi (Power Analysis) kullanılmıştır. Power analiz G*POWER 3.1 sürümü ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, istatistiksel güç $1-\beta=0.95$ olarak yüksek tutulmuş, ilişki analizi hesaplanacağı belirtilerek sonuçlar elde edilmiştir. İstatistik anlamlılık $\alpha=0.05$ alınmıştır. Örneklem en az 115 kişi olması gerektiği belirlenmiştir. Bu çalışmada, 505 kişiye ulaşılmış, istatistiksel uygunluk sağlanmıştır. Ankete katılan kişilere, sosyal medya araçları (Facebook, Instagram, WhatsApp grupları, YouTube, Twitter vb.) üzerinden ve meslek odaları, dernekler aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırmada “kolayda örneklem (convenience sampling)” kullanılmıştır. Bu çalışma için İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonu kararı ile 2026/04 sayı ve 29.04.2026 tarihli, Etik Kurul Onayı alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Model

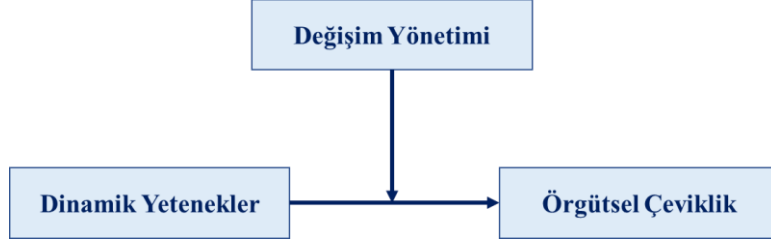
Araştırmanın ana hipotezi, dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliğe etkisinde değişim yönetiminin düzenleyici rolünün olduğu yönündedir.

H₁: Dinamik yetenekler örgütsel çevikliği pozitif yönde ve anlamlı etkiler.

H₂: Dinamik yetenekler değişim yönetimini pozitif yönde ve anlamlı etkiler.

H₃: Değişim yönetimi örgütsel çevikliği pozitif yönde ve anlamlı etkiler.

H₄: Dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliğe etkisinde değişim yönetiminin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada, demografik ve genel özelliklerden oluşan çoktan seçmeli sorular (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir algısı, çalışılan pozisyon, iş deneyimi, toplam mesleki deneyim süresi) ve ele alınan üç ölçeğe yönelik ifadeler yer almaktadır.

Dinamik Yetenekler Ölçeği: Çalışmada, Wilden, Gudergan, Nielsen ve Lings (2013) tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış formu (Bayram, 2024; "Dinamik Yetenekler: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması") kullanılmıştır. Ölçek, Algılama, Ele Geçirme ve Yeniden Yapılandırma olarak üç alt boyuttan ve 12 maddeden oluşmaktadır. 1 = Hiç katılmıyorum ile 5 = Kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5’li Likert tipi derecelendirme ile uygulanmıştır.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: İşletmenin çeviklik yeteneklerini değerlendirmek üzere geliştirilen ve esneklik, yanıt verme, hız ile yetkinlik faktörlerini içeren 20 maddelik ölçeğe ilişkin ilk çalışmaları Sharifi ve Zhang (1999) başlatmış; daha sonra Sharifi, Colquhoun, Barclay ve Dann (2001) ile Sharifi ve Zhang (2001) tarafından gözden geçirilmiş ve ölçeğin güvenilirlik ile geçerlilik bulguları raporlanmıştır. Beş basamaklı Likert tarzında (sıklık seviyesi 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman) oluşmaktadır Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasına dair ayrıntılı geçerlik ve güvenilirlik çalışması ise Akkaya ve Tabak (2018) tarafından yürütülmüştür.

Değişim Yönetimi Ölçeği: Çalışkan tarafından 2025 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır; Stratejik Karar ve Liderlik (6), Hazırlık ve Planlama (7), Uygulama, İzleme ve Kurumsallaştırma (7) olmak üzere 20 soruyu kapsamaktadır. Değişim Yönetimi Ölçeği, 1 (“Kesinlikle Katılmıyorum”) ile 5 (“Kesinlikle Katılıyorum”) arasında beşli Likert tipi bir yapıya sahiptir.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma verilerinin güvenilirlik analizi için Mutlak Kesin Paralel (strict), Paralel, İkiye Bölme (split), Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır. Bu kriterlerin %70 değerini geçmesi sonuçların güvenilir olduğunu göstermektedir (Sart, Sezgin ve Demir, 2018, s. 120). Araştırmada güvenilirlik analizi değerleri; Paralel = 0.927, Cronbach-Alpha = 0.926, Strict = 0.927 Split ve = 0.923-0.929 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklere Göre Dağılımı (n=505)

Sosyodemografik Özellikler		n	(%)
Cinsiyet	Erkek	290	57.4
	Kadın	215	42.6
Yaş	25 yaş ve altı	65	12.9
	26-35 yaş arası	262	51.9
	36-45 yaş arası	108	21.4
	46 yaş ve üzeri	70	13.9
Medeni Durum	Evli	247	48.9
	Bekar	258	51.1

Eğitim Durumu	Lise	47	9.3
	Ön Lisans	187	37.0
	Lisans	198	39.2
	Lisansüstü	73	14.5
Aylık Gelir Algısı	Gelir giderden daha az	100	19.8
	Gelir gidere denk	316	62.6
	Gelir giderden fazla	89	17.6
Kurumdaki süre	1 yıldan az	69	13.7
	1-5 yıl	168	33.3
	6-10 yıl	176	34.9
	11 yıl ve üzeri	92	18.2
Toplam Mesleki Deneyim	1 yıldan az	77	15.2
	1-5 yıl	174	34.5
	6-10 yıl	148	29.3
	11 yıl ve üzeri	106	21.0
Çalışılan pozisyon	Hekim	112	22.2
	Hemşire	116	23.0
	İdari Personel	89	17.6
	Teknisyen/Tekniker	72	14.3
	Ebe	39	7.7
	Eczacı	35	6.9
	Diğer	42	8.3

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, %57,4'ü (n=290) erkek, %42,6'sı (n=215) kadın olduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımına göre, %12,9'u (n=69) 25 yaşından küçük, %51,9'u (n=262) 26-35 yaş aralığında, %21,4'ü (n=108) 36-45 yaş aralığında ve %13,9'u (n=70) 46 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Medeni durumuna göre, %48,9'u (n=247) evli, %51,1'i (n=258) bekdir. Eğitim durumuna göre, %9,3'ü (n=47) lise, %37,0'si (n=187) ön lisans, %39,2'si (n=198) lisans ve %14,5'i (n=73) lisansüstü mezundur. Katılımcıların aylık gelir algısı incelendiğinde, %19,8'inin (n=100) gelirinin giderinden daha az, %62,6'sının (n=316) gelirinin giderine denk ve %17,6'sının (n=89) gelirinin giderinden fazla olduğu görülmüştür. Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında, %13,7'sinin (n=69) 1 yıldan az, %33,3'ünün (n=168) 1-5 yıl, %34,9'unun (n=176) 6-10 yıl, %18,2'sinin (n=92) 11 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Toplam mesleki deneyimleri, %15,2'sinin (n=77) 1 yıldan az, %34,5'inin (n=174) 1-5 yıl, %29,3'ünün (n=148) 6-10 yıl, %21,0'inin (n=106) 11 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %22,2'si (n=112) hekim, %23,0'ü (n=116) hemşire, %17,6'sı (n=89) idari personel, %14,3'ü (n=72) teknisyen/tekniker, %7,7'si (n=39) ebe, %6,9'u (n=35) eczacı ve %8,3'ü (n=42) diğer pozisyonda çalışmaktadır.

Çalışma, ağırlıklı olarak genç-orta yaş, eğitilmiş ve gelir açısından genelde geçimini sağlayan sağlık personeli temsil etmektedir.

Çalışmada kullanılan üç ölçek, geliştiricileri tarafından önerilen özgün yanıt formatları korunarak uygulanmıştır. Dinamik Yetenekler ve Değişim Yönetimi ölçekleri katılım düzeyini ölçen beşli Likert tipi ("Kesinlikle katılmıyorum–Kesinlikle katılıyorum") yanıt formatına sahipken, Örgütsel Çeviklik Ölçeği davranışların gerçekleşme sıklığını değerlendirmeye yönelik olarak "Hiçbir zaman–Her zaman" biçiminde yapılandırılmıştır. Bu farklılık, ölçülen yapıların kavramsal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Ölçeklerin özgün yanıt formatlarının değiştirilmesi, içerik geçerliğini ve önceki çalışmalarla karşılaştırılabilirliği olumsuz etkileyebileceğinden tercih edilmemiştir. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile birleşik güvenirlik (CR), ortalama açıklanan varyans (AVE) ve ayırt edici geçerlik bulguları, ölçüm modelinin yeterli düzeyde psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmada kullanılan Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çeviklik ve Değişim Yönetimi ölçekleri Türkçe'ye uyarlanmış, geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Bununla birlikte, ölçeklerin farklı örneklerde uygulanması durumunda faktör yapısının korunup korunmadığının incelenmesi

önerilmektedir. Bu nedenle, çalışmamızda öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanarak mevcut örneklemde maddelerin faktör yapısının önceki çalışmalarla uyumlu olup olmadığı değerlendirilmiş, ardından önerilen ölçüm modelinin doğrulanması amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla, AFA ölçek geliştirme amacıyla değil, mevcut örneklemde faktör yapısının ön değerlendirilmesi amacıyla kullanılmış; DFA ise teorik modelin doğrulanması için uygulanmıştır.

Çalışmada, faktör yapısını belirlemek amacıyla "Oblimin" rotasyon tekniği ve "Temel Bileşenler Analizi" ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 2: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Dinamik Yetenekler Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması	CR	AVE
Algılama	%25,71	0.924	3.296	0.912	0.732
Ele geçirme	%22,86	0.922	3.416	0.926	0.715
Yeniden yapılandırma	%19,93	0.919	3.191	0.908	0.708
KMO= 0.932; Bartlett $\chi^2=6935.42$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %68,50					
Örgütsel çeviklik Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması	CR	AVE
Yetkinlik	%23,16	0.924	3.768	0.915	0.699
Esneklik	%20,74	0.920	3.782	0.904	0.710
Cevap Verme	%18,62	0.918	3.594	0.909	0.741
Hız	%15,90	0.915	3.671	0.914	0.724
KMO= 0.938; Bartlett $\chi^2=8941.68$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %78,42					
Değişim yönetimi Ölçeği	Varyans Açıklama Yüzdesi	Cronbach-Alpha (CA)	Cevap Ortalaması	CR	AVE
Stratejik karar ve liderlik	%26,85	0.917	3.703	0.895	0.694
Hazırlık ve planlama	%23,51	0.915	3.698	0.893	0.708
Uygulama, izleme ve kurumsallaştırma	%19,49	0.912	3.717	0.909	0.713
KMO= 0.930; Bartlett $\chi^2=9103.29$ ve $p= 0.000$; Varyans Açıklama Yüzde: %69,85					

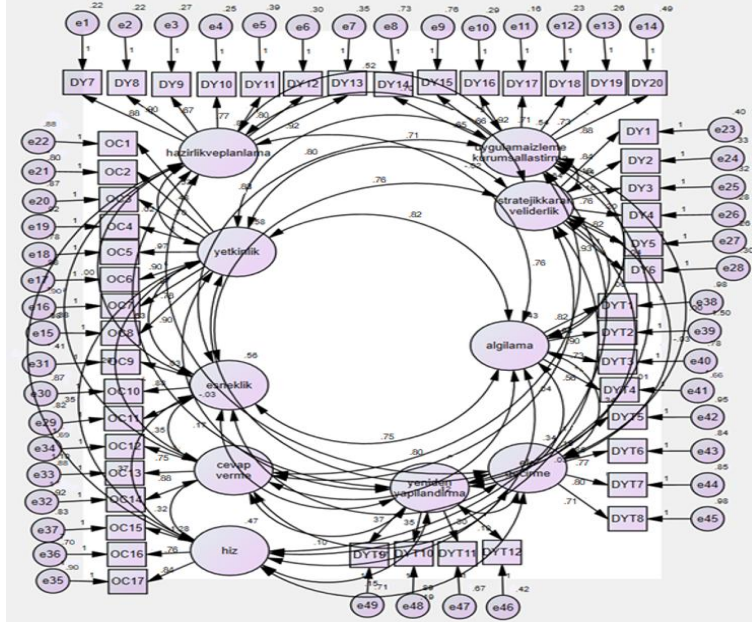
Faktör yapısında, dinamik yetenekler için 3 faktör, örgütsel çeviklik için 4 faktör değişim yönetimi için 3 faktör özdeğerleri 1'den yüksek olarak elde edilmiştir. Ele alınan üç ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği yüksek düzeyde olup 0.70 değerini geçmektedir. Diğer yandan, ölçeklerin Bartlett küresellik testi $p<0.01$ olarak istatistiksel anlamlı sonuçlar vermiştir. Anti-imaj korelasyon matrisi sonuçlarına göre, ifadeler arasındaki çapraz ilişki katsayıları 0.5 kritik değerinin üzerinde bulunmuştur. Ayrıca, üç ölçekte de extraction (çıkarma) sütununda 0.20 değerinin altında bir soru bulunmadığı için herhangi bir soru çıkarımı yapılmamıştır. Faktör ağırlıkları, dinamik yetenekler ölçeği için 0.56 ile 0.69, örgütsel çeviklik ölçeği için 0.60 ile 0.71 ve değişim yönetimi ölçeği için 0.58 ile 0.70 aralığında belirlenmiştir.

Birleşik Güvenirlik (CR) değerlerinin 0.70'in üzerinde, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin ise 0.50'nin üzerinde olması, ölçüm modelinin yüksek iç tutarlılığa ve yeterli yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair ve ark., 2022).

Ortalama cevap değerlerine bakıldığında, dinamik yetenekler ölçeği alt boyutları olan algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma için "kararsızım" yönüyle, örgütsel çeviklik ölçeği alt boyutları yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız için "çoğu zaman" yönüyle, değişim yönetimi ölçeği alt boyutları

olan stratejik karar ve liderlik, hazırlık ve planlama, uygulama, izleme ve kurumsallaştırma için “katılıyorum” yönüyle cevap verilmiştir. Böylece, dinamik yetenekler kararsızlık sınırında kalırken, örgütsel çeviklik ölçeği ve değişim yönetimi ölçeği olumlu tarafta cevap dağılımı göstermiştir.

Açıklayıcı faktör analizi bulguları, üç ölçeğin öngörülen faktör yapısını desteklemiş; veri setinin faktör analizine uygun olduğu ve herhangi bir madde çıkarımına gerek duyulmadığı görüldüğünden ölçüm modelinin doğrulanması için doğrulayıcı faktör analiz DFA aşamasına geçilmiştir



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu

DFA sonucunda, ele alınan üç ölçeğin faktör yapısının onaylandığı uyum iyiliği sonuçlarında görülmüş ve Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: DFA Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uymu				
χ^2 /sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.41	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				
NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.928	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.936	Kabul edilebilir
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.981	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.979	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.011	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.945	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.961	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.029	İyi uyum

Kaynak: Kline, 2011

Tablo 3'teki uyum indeksleri ($\chi^2/sd=2.41$, NFI=0.928, TLI=0.936, IFI=0.981, CFI=0.979, RMSEA=0.011, GFI=0.945, AGFI=0.961, RMR=0.029) üç ölçeğin faktör yapısının doğrulandığını göstermektedir.

Bazı maddelerin faktör yükü düşük düzey sınırına yakın olmakla birlikte, ölçeğin özgün yapısındaki kuramsal önemi dikkate alınmıştır. Maddenin çıkarılması model uyumunda anlamlı bir iyileşme

sağlamamış, buna karşın yapının kapsam geçerliğini azaltacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca, CR ve AVE değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olması nedeniyle maddeler korunmuştur.

Çalışmada ilişkilerinin belirlenmesi amaçlı korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4: Değişim Yönetimi, Örgütsel Çeviklik ve Dinamik Yetenekler İlişki Analizi

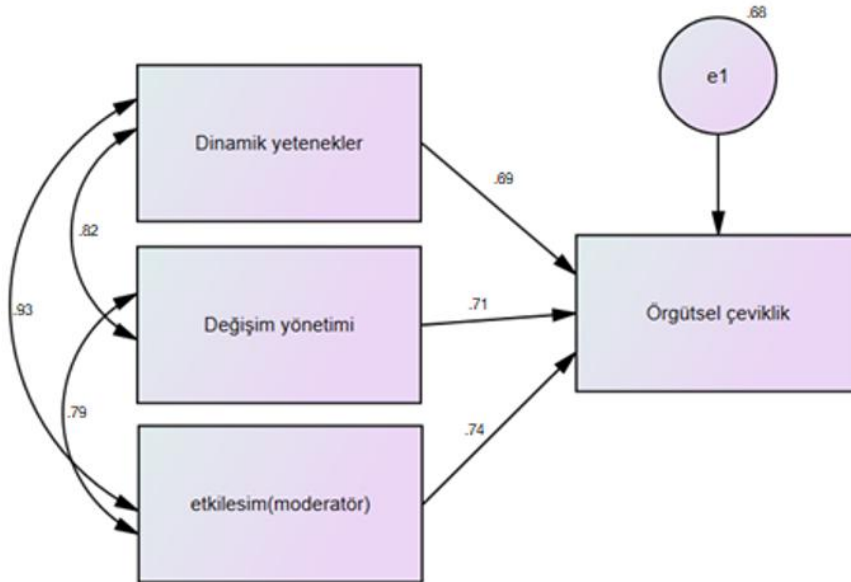
		Değişim Yönetimi	Örgütsel Çeviklik	Dinamik Yetenekler
Değişim Yönetimi	r	1		
	p			
Örgütsel Çeviklik	r	.683*	1	
	p	.003		
Dinamik Yetenekler	r	.718*	.644*	1
	p	.002	.000	

* $p < 0,01$ için anlamlı ilişki

Değişim yönetimi, örgütsel çeviklik ile %68,3 ($r=0.683$, $p=0.003$) oranında pozitif yönde, dinamik yönetimler ile %71,8 ($r=0.718$, $p=0.002$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir. Dinamik yetenekler örgütsel çeviklik ile %64,4 ($r=0.644$, $p=0.000$) oranında pozitif yönde anlamlı ilişkilidir.

Dinamik yetenekler ile değişim yönetimi arasındaki korelasyon katsayısının ($r = 0.718$) görece yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, moderasyon analizlerinde bağımsız değişken ile moderatör değişken arasında belirli düzeyde ilişki bulunması beklenen bir durumdur ve tek başına çoklu doğrusal bağlantı sorununa işaret etmemektedir. Çoklu doğrusal bağlantı riski VIF ve Tolerance değerleri kullanılarak ayrıca değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, tüm VIF değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde ($VIF < 5$) ve tolerans değerlerinin önerilen eşiklerin (>0.20) üzerinde olduğunu göstermiştir (Tablo 6). Bu nedenle, değişkenler arasındaki korelasyonun moderasyon analizinin güvenilirliğini olumsuz etkileyecek düzeyde bir çoklu doğrusal bağlantı oluşturmadığı değerlendirilmiştir.

Ölçüm modeli doğrulandıktan sonra, oluşturulan etkileşim değişkeni aracılığıyla değişim yönetiminin düzenleyici etkisi incelenmiştir.



Şekil 3: Yapısal Eşitlik Modeli Tahmini

Tablo 5: YEM Tahminleri Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Araştırma Modeli Değeri	Uyum Durumu
Genel Model Uymu				
X^2 / sd	≤ 3	$\leq 4-5$	2.28	İyi uyum
Karşılaştırmalı Uyum İstatistikleri				

NFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.938	Kabul edilebilir
TLI (NNFI)	≥ 0.95	0.94-0.90	0.959	İyi uyum
IFI	≥ 0.95	0.94-0.90	0.966	İyi uyum
CFI	≥ 0.97	≥ 0.95	0.991	İyi uyum
RMSEA	≤ 0.05	0.06-0.08	0.024	İyi uyum
Mutlak Uyum İndeksleri				
GFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.956	İyi uyum
AGFI	≥ 0.90	0.89-0.85	0.963	İyi uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	≤ 0.05	0.06-0.08	0.013	İyi uyum

Kaynak: Kline, 2011

Tablo 5’te görüldüğü üzere bütün kriterler için iyi uyum ve kabul edilebilir uyum yakalandığı için modelin anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6: YEM Tahmin Sonuçları

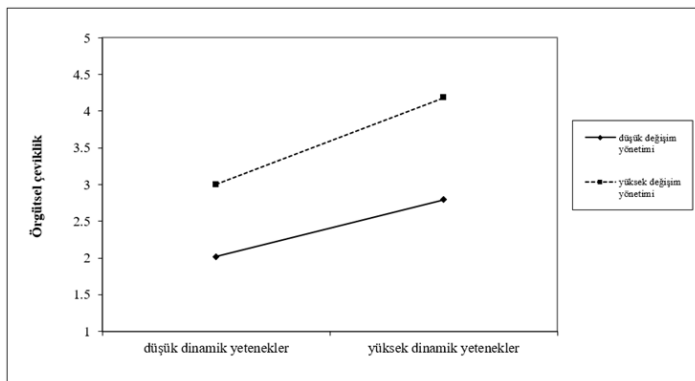
Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç	VIF	Tolerans
DY→ÖÇ	+	0.691	0.098	7.051	0.000*	Anlamlı ilişki	2.172	0.46
DYÖN→ÖÇ	+	0.710	0.083	8.554	0.000*	Anlamlı ilişki	2.453	0.40
Etkileşim→ÖÇ	+	0.742	0.077	9.636	0.000*	Anlamlı ilişki	2.559	0.39
Yapısal ilişki	Yön	Tahmin edilen katsayı	St. Hata	t istatistiği	p	Sonuç	VIF	Tolerans
DY→ÖÇ	+	0.691	0.098	7.051	0.000*	Anlamlı ilişki	2.172	0.46
DYÖN→ÖÇ	+	0.710	0.083	8.554	0.000*	Anlamlı ilişki	2.453	0.40
Etkileşim→ÖÇ	+	0.742	0.077	9.636	0.000*	Anlamlı ilişki	2.559	0.39

*0.01 için anlamlı ilişki, DY: dinamik yetenekler, ÖÇ: örgütsel çeviklik, DYÖN: değişim yönetimi

YEM tahmin sonuçlarına göre; dinamik yetenekler (DY), örgütsel çeviklik (ÖÇ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.691$, $p < 0.01$). Değişim yönetimi (DYÖN), örgütsel çeviklik (ÖÇ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.710$, $p < 0.01$). Etkileşim değişkeni örgütsel çeviklik (ÖÇ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilidir ($\beta = 0.742$, $p < 0.01$). Bu nedenle; H1: Dinamik yetenekler örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı şekilde etkiler — desteklenmiştir. H2: Dinamik yetenekler değişim yönetimini pozitif ve anlamlı şekilde etkiler — desteklenmiştir. H3: Değişim yönetimi örgütsel çevikliği pozitif ve anlamlı şekilde etkiler — desteklenmiştir. H4: Değişim yönetimi, dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahiptir — desteklenmiştir.

VIF ve tolerans değerleri çoklu doğrusal bağlantı olmadığını belirtmektedir ($VIF < 5$, tolerans > 0.20).

Anlamlı etkileşim katsayısı, değişim yönetiminin moderatör rolünü doğrulamış ve bu etkinin niteliği Dawson ve Richter’in (2006) eğim grafiği yardımıyla ortaya konulmuştur.



Şekil 4: Moderatör Etki Düzeyi Grafiği

Şekil 4’ten görüleceği üzere, düşük düzey değişim yönetimi olduğunda, yüksek düzey dinamik yetenekler olsa da örgütsel çeviklik düşük kalmaktadır. Yüksek düzey değişim yönetimi olması durumunda, düşük seviyede dinamikler yetenekler olsa da örgütsel çeviklik yüksek düzeye çıkmaktadır.

Bu durumda düzenleyici etki, yüksek düzey değişim yönetimi olduğunda artırıcı yönde etkisini göstermektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada hizmet sektöründe faaliyette bulunan, sağlık sektöründe görevli olan 505 personele ilişkin dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliğe etkisinde değişim yönetiminin düzenleyici rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgütlerin çevresel değişimleri algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasiteleri arttıkça örgütsel çeviklik düzeylerinin de yükseldiğini göstermektedir. Özellikle belirsizlik, rekabet ve teknolojik dönüşümün yoğun olduğu günümüz koşullarında, örgütlerin yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmaları değil, aynı zamanda bu kaynakları yeniden yapılandırabilme becerisi stratejik bir gereklilik haline gelmektedir. Elde edilen bulgular, dinamik yetenekler ile örgütsel çeviklik arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan güncel literatürle uyumludur. Wilden ve arkadaşları (2013), dinamik yeteneklerin örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama hızını artırarak esneklik ve performansı güçlendirdiğini belirtmiştir. Clauss, Abebe, Tangpong ve Hock (2021) ise dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve hızlı adaptasyon kapasitesi üzerinde belirleyici rol oynadığını vurgulamıştır. Araştırmada dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliği artırdığını ortaya koyan Yi, Oh ve Amenuvor'un (2023) bulgularıyla örtüşmektedir. Araştırmacılar, örgütlerin çevresel değişimleri algılama ve kaynaklarını yeniden yapılandırma yeteneklerinin örgütsel çevikliği güçlendirdiğini belirtmiştir. Küçükler ve Yıldırım (2022)'de yaptıkları çalışmada dinamik yetenekler ve örgütsel çevikliğin işletme performansına etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmada değişim yönetiminin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, örgütlerde değişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin çevresel değişimlere hızlı uyum sağlama kapasitesini artırdığını göstermektedir. Örgütsel çeviklik, değişen koşullara hızlı yanıt verme, fırsatları değerlendirme ve belirsizlikleri yönetebilme yeteneği olarak tanımlanırken, değişim yönetimi bu yeteneklerin örgüt içerisinde sistematik ve sürdürülebilir şekilde geliştirilmesini sağlayan önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle değişim süreçlerini başarıyla yöneten örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabildiği ve daha çevik yapılar geliştirebildiği söylenebilir.

Araştırma, değişim yönetimi uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, değişim süreçlerinin etkin yönetilmesinin örgütlerin çevresel değişimlere hızlı uyum sağlama kapasitesini artırdığını desteklemektedir. Örgütsel çeviklik, değişen koşulları algılama, hızlı karar alma ve çevresel fırsatlara etkin şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bulgular, Kotter'in değişim modelinin temel varsayımlarıyla uyumludur; aciliyet duygusu yaratma, çalışanları ortak bir vizyon etrafında birleştirme ve değişimi kurumsallaştırma süreçleri örgütlerin değişime daha hızlı uyum göstermesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca Bumes (2020) tarafından vurgulandığı üzere, değişimin sürekli bir süreç olarak yönetilmesi, örgütlerin esneklik ve çeviklik kazanmasını desteklemektedir.

Elde edilen sonuçlar literatürdeki güncel çalışmalarla da örtüşmektedir. Perides ve Vasconcellos (2025), çevik yaklaşımların benimsenmesinin örgütlerde yapısal, kültürel ve yönetsel dönüşümleri gerekli kıldığını, değişim süreçlerinin etkin yönetildiği örgütlerde çevikliğin daha başarılı şekilde geliştirildiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Majnoor ve Vinayagam (2023), geleneksel değişim yönetimi anlayışından değişim çevikliğine doğru bir dönüşüm yaşandığını ve örgütlerin değişimi yönetme kapasitesinin çeviklik düzeylerini doğrudan etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca örgütsel çeviklik üzerine gerçekleştirilen güncel sistematik derlemeler, çevikliğin yalnızca operasyonel esneklikten değil, aynı zamanda örgütün değişime uyum sağlama ve dönüşümü yönetme kapasitesinden beslendiğini ortaya koymaktadır (Nguyen ve ark., 2025; Desalegn, Guedes, Da Silva Gomes ve Tebeka, 2024). Bu kapsamda araştırma bulgusu, sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının güçlendirilmesinin örgütsel çevikliğin artırılmasına katkı sağlayacağını göstermektedir. Özellikle sağlık sektöründe dijital dönüşüm, yapay zekâ uygulamaları, değişen hasta beklentileri ve düzenleyici değişiklikler karşısında çevik kalabilmek için değişimin planlı ve etkin biçimde yönetilmesi stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada etkileşim değişkeninin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = 0.742$, $p < 0.01$). Bu bulgu, sağlık sektöründe örgütsel çevikliğin yalnızca kurumun sahip olduğu dinamik yeteneklere değil, bu yeteneklerin ne ölçüde etkin bir değişim yönetimi süreci ile yönlendirildiğine bağlı olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, sağlık çalışanları ve kurumları yüksek bilgi birikimine, teknolojik adaptasyon kapasitesine veya stratejik öğrenme becerilerine sahip olsalar bile; değişim süreçleri doğru yönetilmediğinde bu potansiyel örgütsel çevikliğe dönüşmemektedir. Özellikle, sağlık sektöründe yoğun stres, multidisipliner çalışma yapısı, hasta güvenliği sorumluluğu ve bürokratik süreçlernedeniyle çalışanların değişime direnç göstermesi mümkündür. Bu nedenle, değişim yönetimi düşük olduğunda, dinamik yetenekler kurum içinde dağınık, koordinasyonsuz ve etkisiz kalabilmekte; sonuç olarak örgütsel çeviklik beklenen düzeye ulaşamamaktadır.

Diğer taraftan, yüksek düzey değişim yönetiminin varlığında düşük seviyedeki dinamik yeteneklerin bile örgütsel çevikliği artırabilmesi, değişim yönetiminin sağlık kurumlarında kritik bir “katalizör” rolü üstlendiğini göstermektedir. Etkili liderlik, açık iletişim, çalışan katılımı, eğitim süreçleri ve değişime yönelik psikolojik hazırlık gibi unsurlar sayesinde kurumlar mevcut sınırlı yeteneklerini daha verimli kullanabilmektedir. Bu durum, sağlık sektöründe çevikliğin yalnızca teknik kapasiteye değil; aynı zamanda kültürel dönüşüm, yönetsel esneklik ve insan odaklı değişim stratejilerine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ uygulamaları ve sağlık teknolojilerindeki hızlı dönüşüm düşünüldüğünde, başarılı değişim yönetimi süreçleri kurumların rekabet gücü ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici hale gelmektedir.

Bu sonuç, örgütsel çevikliğin yalnızca yapısal veya teknik kapasiteyle değil, aynı zamanda örgüt içi öğrenme ve uyum mekanizmalarının etkinliğiyle ilişkili olduğunu vurgulayan güncel çalışmalarla örtüşmektedir. Örgütsel öğrenme literatürü, örgütlerin değişim süreçlerini öğrenme döngülerine entegre edebildikleri ölçüde çevresel değişimlere daha hızlı yanıt verebildiklerini ortaya koymaktadır (Argote, 2011). Benzer şekilde, stratejik uyum yaklaşımı, örgütlerin dış çevredeki değişimleri iç süreçlerine yansıtılma kapasitesinin performans ve çeviklik üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Venkatraman, 1989).

Ayrıca güncel ampirik çalışmalar, değişim yönetimi uygulamalarının örgütlerde esneklik, adaptasyon ve hızlı karar alma mekanizmalarını güçlendirdiğini ve bu sayede çeviklik düzeyini artırdığını göstermektedir (Walter, 2021; Doz ve Kosonen, 2010). Bu çerçevede elde edilen bulgu, değişim yönetiminin dinamik yetenekleri “harekete geçiren” ve onları somut örgütsel çeviklik çıktısına dönüştüren bir kaldıraç etkisi oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre; değişim direncini azaltmak ve uygulama başarısını yükseltmek için değişim süreçlerinin liderlik eğitimi, açık iletişim ve pilot uygulamalarla yapılandırılması önerilebilir. Koordinasyonu güçlendirmek ve yenilik hızını artırmak için hastalar, tedarikçiler ve teknoloji ortaklarıyla çok paydaşlı iş birlikleri ve bilgi paylaşım platformları kurulması önerilebilir. Karar alma süreçlerini hızlandırmak ve performans izlemeyi kolaylaştırmak için dijital araçlar ve veri panelleri ile hızlı geri bildirim mekanizmaları oluşturulması önerilebilir. Bakım kalitesi ve operasyonel verimliliği iyileştirmek için söz konusu uygulamaların hayata geçirilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). Research commentary—The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796-809, <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327>
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782, <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206, <https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: Past, present and future. *Management learning*, 42(4), 439-446, <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Bathelt, H., & Schuldt, N. (2008). Between luminaires and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters. *Regional Studies*, 42(6), 853-868, <https://doi.org/10.1080/00343400701543298>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Bayram, V. (2024). Dinamik Yetenekler: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(2), 179-192, <https://doi.org/10.18394/iid.1528832>
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(1), 32–59, <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal Of Change Management*, 5(4), 369-380, <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Çalışkan, A. (2025). Assessing organizational change capability through a multisectoral study: development and psychometric validation of the “change management scale”. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 65-94, <https://doi.org/10.29131/uiibd.1811002>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *Technological Forecasting and Social Change*, 164, 120407, <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2910381>
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management ve Data Systems*, 103(6), 388-397, <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Darvishmotevali, M., Altınay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Dawson, J. F. & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917–926, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.917>
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10(1), 117, <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121, [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50, <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629, <https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. Cham, Switzerland: Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010, <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. Benchmarking: *An International Journal*, 8(2), 132–143, <https://doi.org/10.1108/14635770110389843>
- Hutter, K., Brendgens, F.-M., Gauster, S. P., & Matzler, K. (2025). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*, 63(6), 1882-1913. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde değişim yönetimi ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek için geliştirilen stratejiler. *Social Sciences Studies Journal*, 3(9), 1117–1129, <https://doi.org/10.26449/sss.145>
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 89-112.
- Kliewe, T., Davey, T., & Baaken, T. (2013). Creating a sustainable innovation environment within large enterprises: A case study on a professional services firm. *Journal of Innovation Management*, 1(1), 55–84. https://doi.org/10.24840/2183-0606_001.001_0006
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*. Guilford Press.

- Küçükler, M., & Yıldırım, İ. (2022). İhracat yapan işletmelerin dinamik yeteneklerinin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü (Halicilik sektöründe Gaziantep ili örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 928–943. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.873677>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lin, C. T., Chiu, H. & Chu, P. Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285–299, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169, <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The ascendancy of the paradigm shift from organizational change management to change agility. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 19, <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>
- Nejatian, M. & Hossein Zarei, M. (2013). Moving towards organizational agility: are we improving in the right direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241–253 <https://doi.org/10.1007/s40171-013-0048-3>
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). The organisational impact of agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 2709–2757, <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91, https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., ... & Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), 65–76, <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Perides, M. P. N., & Vasconcellos, L. (2025). Organizational changes in adopting agile approaches: A systematic literature review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 61(1), 91-130, <https://doi.org/10.1177/00218863241229704>
- Raj, A., Sharma, V., Shukla, D. M., & Sharma, P. (2023). Advancing supply chain management from agility to hyperagility: A dynamic capability view. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05158-5>
- Sart, G., Sezgin, F. H. & Demir, N. (2018). Mobbingin mesleki tükenmişlik algısı üzerine etkileri: Kadın akademisyenler örneği. *Beykoz Akademi Dergisi*, 6(1), 118-135. <https://doi.org/10.14514/byk.m>.
- Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the dark side of IS in achieving organizational agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136–139. <https://doi.org/10.1145/1400214.1400242>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460, <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 7–22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice—application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5–6), 772–794, <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 215(6), 857–869. <https://doi.org/10.1243/0954405011518647>
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533, [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194, <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693–720, <https://doi.org/10.1093/cje/bew063>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2020). Fundamental issues in strategy: Time to reassess? *Strategic Management Review*, 1(1), 103–144, <https://doi.org/10.1561/111.000000005>
- Tripsas, M., & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1147–1161, [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R)
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(2), 891–903. http://dx.doi.org/10.9761/JASSS_598
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>
- Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: A mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of Managerial Science*, 17(4), 1365–1398, <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 71, 343–391, <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1–9, <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wendler, R. (2013). The structure of agility from different perspectives. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1165–1174, <https://doi.org/10.15439/2014F79>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995, <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Yi, H.-T., Oh, D., & Amenuvor, F. E. (2023). The effect of SMEs' dynamic capability on operational capabilities and organisational agility. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3696, <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3696>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1–2), 33–43, [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203, <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zaheer, A. & Zaheer, S. (1997). Catching the wave: Alertness, responsiveness, and the market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43(11), 1493–1509, <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.11.1493>
- Zengin, Ş., & Bekmezci, M. (2021). İşletmelerde değişim yönetimi ve inovasyon. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 10–28, <https://doi.org/10.54709/iisbf.974183>
- Zhang, D., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–512. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

Research Article

Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisinde Değişim Yönetiminin Düzenleyici Rolü

The Moderating Role of Change Management in the Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Agility

Şule DARICAN

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi

Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu

suledarican@aydin.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-0688-6020>

Extended Abstract

Instruction

Increasing environmental uncertainty, rapid technological transformation, and the continual change in service expectations in healthcare organizations have progressively heightened the strategic importance of the dynamic capabilities perspective; in this context, dynamic capabilities constitute a core theoretical framework that explains organizations' capacity to sense changing environmental conditions, seize opportunities, and reconfigure resources. However, the literature on dynamic capabilities that adopts a holistic approach to their relationship with organizational agility and change management in the context of healthcare organizations remains limited.

Although the dynamic capabilities perspective in existing studies is predominantly framed as organizations' capacity to adapt to environmental changes and develop competitive advantage; how these capabilities are integrated into agility and change processes within healthcare institutions has not been sufficiently clarified. Yet dynamic capabilities are not merely a capacity for strategic alignment; they represent a multidimensional transformation mechanism that supports learning processes, strengthens information flows, enables the reconfiguration of resources, and accelerates organizational adaptation (Zahra et al., 2006).

Within this framework, leadership support, interdisciplinary collaboration, knowledge sharing, and change-management practices are identified as critical factors in transforming dynamic capabilities into organizational agility in healthcare organizations. In particular, integrating competencies developed at the micro level into macro-level organizational structures is regarded as a key determinant of dynamic capabilities' capacity to generate sustainable performance and agility (Teece, 2018). Consequently, examining the relationships among dynamic capabilities, organizational agility, and change management in healthcare from a more holistic and integrated perspective reveals a significant gap in the existing literature.

Literature Review

In the recent literature, dynamic capabilities are conceptualized as micro-foundational routines, processes, and managerial skills encompassing an organization's capacity to sense opportunities, seize and act upon them, and reconfigure resources (Teece, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Helfat & Peteraf, 2003). In the healthcare context, sensing denotes the systematic monitoring of trends in patient populations, gaps in clinical protocols, emerging technologies, and regulatory changes, and the internalization of such information through absorptive capacity (Zahra & George, 2002; Pavlou & El Sawy, 2011). Seizing

emphasizes the cognitive and managerial foundations of rapid decision making in response to emerging opportunities or threats, the initiation of targeted pilot implementations, and the mobilization of required financial and human resources (Tripsas & Gavetti, 2000; Eisenhardt & Martin, 2000). The reconfiguring phase enables the scaling and institutionalization of lessons learned by integrating them into workflows, role allocations, information systems, and infrastructure; work on the routinization of these processes and the evolution of capabilities by Helfat et al. (2007) is particularly instructive. The activation of these functions should be supported by concrete practices such as ongoing professional development, multidisciplinary case conferences, simulation training, rapid-cycle improvement practices, and regular horizon scanning. Conversely, translating increased capacity at the individual or unit level into organizational agility requires governance elements such as leadership sponsorship, implementation teams, open communication channels, delegated authority, reward/incentive mechanisms, and pilot-to-scale procedures; these requirements are also emphasized in the implementation and sustainability literature (Damschroder et al., 2009; Proctor et al., 2011; Weiner, 2009; May & Finch, 2009; Greenhalgh, Robert, Macfarlane, Bate and Kyriakidou, 2004).

Moreover, organizational structures and resource allocations that strengthen cross-boundary roles, absorptive capacity, and the operation of learning cycles play a critical role in converting investments in dynamic capabilities into sustainable agility; therefore, healthcare organizations should design micro-level competencies in parallel with macro-level change management and governance mechanisms.

Method

The purpose of this study was to determine the moderating role of change management in the effect of dynamic capabilities on organizational agility using structural equation modeling (SEM) among 505 healthcare personnel in Istanbul. A priori power analysis was conducted with G*POWER 3.1 to determine the required sample size. Statistical power was set high ($1 - \beta = 0.95$) and the planned analysis focused on relationships among variables; the significance level was $\alpha = 0.05$. The analysis indicated a minimum required sample of 115 participants; the present study obtained data from 505 respondents, thereby ensuring adequate statistical power.

A quantitative survey of healthcare workers was carried out to examine the specified relationships. Participants were recruited using a convenience sampling method. The research adopted a non-experimental quantitative design and employed a cross-sectional survey approach. The first section of the questionnaire collected demographic and general information (age, gender, marital status, educational level, monthly income, and professional experience), for which percentage and frequency distributions were computed. Data derived from the scales were analyzed using IBM SPSS 27.0 and AMOS 24.0. The remaining sections of the questionnaire comprised measures of dynamic capabilities, organizational agility, and change management. Exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were performed to assess the construct validity of the scales. In the final stage, a structural equation model (SEM) was specified to examine relationships and test the hypotheses. Internal consistency reliability for all scales was assessed using Cronbach's alpha. A significant interaction term was taken as evidence that the moderator alters the relationship between the independent and dependent variables. The analysis found that change management moderates the relationship between dynamic capabilities and organizational agility; change management can either strengthen or attenuate the effect of dynamic capabilities on organizational agility. To illustrate the nature and magnitude of these moderating effects, the graphical probing procedure proposed by Dawson and Richter (2006) was employed.

Finding

The survey sample comprised 505 healthcare workers in the service sector, of whom 290 (57.4%) were male and 215 (42.6%) were female; 247 (48.9%) were married and 258 (51.1%) were single. The sample was largely composed of young to middle-aged, highly educated healthcare personnel who are generally economically self-sufficient. The gender distribution showed a slight predominance of males, while marital status was approximately evenly distributed. SEM estimation results indicated that dynamic capabilities (DC) have a positive and significant effect on organizational agility (OA) ($\beta = 0.691$, $p < 0.01$). Change management (CM) also had a positive and significant effect on OA ($\beta = 0.710$, $p < 0.01$). In addition, the interaction term was positive and significant in predicting OA ($\beta = 0.742$, $p < 0.01$).

Discussion and Conclusion

This study examined the moderating role of organizational agility in the effect of dynamic capabilities on change management in the healthcare sector. The findings indicate that dynamic capabilities have a positive and significant effect on both organizational agility and change management. Organizational agility was also found to exert a positive and significant effect on change management. Moreover, the interaction between dynamic capabilities and organizational agility significantly influenced change management, demonstrating that organizational agility moderates the relationship between dynamic capabilities and change management. Accordingly, organizational agility functions as a moderating variable that alters the strength of the effect of dynamic capabilities on change management.

The finding that dynamic capabilities positively affect organizational agility is consistent with Yi et al. (2023), who reported that dynamic capabilities substantially increase organizational agility in SMEs. The results also support Raj, Sharma, Shukla, and Sharma (2023), who found that dynamic capabilities contribute to faster adaptation to environmental changes and the development of agility capacity. Similarly, this study shows that the effect of dynamic capabilities on change management is strengthened by the moderating role of organizational agility. Thus, the findings indicate that dynamic capabilities bolster organizational agility and that organizational agility plays a moderating role in the impact on change management, suggesting that dynamic capabilities and organizational agility function as complementary strategic capacities that jointly enhance the effectiveness of change management in healthcare organizations. The positive effect of organizational agility on change management aligns with Hutter, Brendgens, Gauster, and Matzler (2025), who report that agility increases the success of transformation processes and enables organizations to adapt more rapidly to change.

The study makes a theoretical contribution by articulating the relationships among dynamic capabilities, organizational agility, and change management within an integrated model. Practically, it is recommended that healthcare managers prioritize managerial practices that foster agile organizational structures and the development of dynamic capabilities. Future research employing different sectors and samples would help enhance the generalizability of the findings. Accordingly, to build a sustainable capacity for change, healthcare organizations should institutionalize dynamic capabilities not only in operational processes but also in strategic decision-making and organizational learning mechanisms. To improve the success of change management, organizational agility should be treated as a distinct managerial competency and integrated into performance evaluation systems.