

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İHRACAT YAPAN İŞLETMELERİN DİNAMİK YETENEKLERİNİN İŞLETME  
PERFORMASINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ  
(HALICILIK SEKTÖRÜNDE GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**MİNE KÜÇÜKLER**

**GAZİANTEP – 2020**

**T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İHRACAT YAPAN İŞLETMELERİN DİNAMİK YETENEKLERİNİN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ  
(HALICILIK SEKTÖRÜNDE GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ)**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
MİNE KÜÇÜKLER**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. İBRAHİM YILDIRIM**

**GAZİANTEP – 2020**

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum **“İhracat Yapan İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performansına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü (Halıcık Sektöründe Gaziantep İli Örneği) ”** başlıklı çalışmanın tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 25/11./2020.

Mine KÜÇÜKLER

## ÖNSÖZ

Bu çalışma ile stratejik yönetim alanyazınına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Öncelikle henüz netleşmemiş literatürü bulunan dinamik yetenekler alanına katkı sağlanmak istenmiştir.

Tezin birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kısıtlarından bahsedilmekte ve ikinci bölümünde dinamik yeteneklerin, örgütsel çevikliğin ve işletme performansının kavramsal çerçevesi çizilmekte, kavramlara disiplinlerarası bakış ve ardından yönetim ile ilişkisi tartışılmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, araştırma modeli ve analizler, dördüncü bölümde ise bulgular ve takip eden son bölümde elde edilen bulguların yorumlanması, ileriki araştırmalar ile yöneticiler için tavsiyeler yer almaktadır.

Bu çalışma ile, işletmede dinamik yeteneklerin işletme performansına olan etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü incelenmek istenmektedir. Analizler sonrasında, her bir dinamik yeteneğin işletme performansına ne tür katkılar sağladığı görülmek istenmektedir. Bu sonuçların özellikle gerek rekabet avantajı yaratabilmek, gerekse işletme performansını arttırabilmek için “hangi dinamik yeteneklere daha fazla önem vermek gerekmektedir?” sorusunun cevabını arayan halıcılık sektörüne yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, gelişen bir ekonomide faaliyet gösteren işletmelere ait olan bu sonuçların akademik literatüre de katkı sağlaması beklenmektedir.

Stratejik yönetim literatürüne, bilimsel katkılar yapmasını düşündüğüm, beni mutlu eden doktora tez çalışmamın hazırlanmasında, birbirinden kıymetli ve özverili pek çok insanın emeği ve desteği bulunmaktadır.

Çalışmam sürecinde benden yardımını esirgemeyen ve yol göstericim olan kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM’a, değerli hocalarım Sayın Doç.Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE ve Sayın Doç. Dr. Ahmet KESER’e , bu süreçte yanımda olan ve beni destekleyen eşim Osman Zahit KÜÇÜKLER ve çocuklarım Ömer Kaan ve Zeynep Miray başta olmak üzere, aileme, iş (oda) arkadaşlarıma ve yakın çevreme katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Gaziantep, 2020

Mine KÜÇÜKLER

## ÖZET

Bu çalışma ile stratejik yönetim alanyazınına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Öncelikle karmaşık bir literatürü bulunan dinamik yeteneklere katkı sağlamak hedeflenmiştir. İkinci olarak, örgütsel çeviklik kavramı işletmeler için stratejik düzeyde tartışılarak, söz konusu kavrama ilişkin çok boyutlu bir ölçme aracının işlemselleştirilmesi hedeflenmiştir. Üçüncü olarak işletme performansının ölçülmesi hedeflenmiştir.

Tezin birinci bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kısıtlarından bahsedilmekte ve ikinci bölümünde dinamik yeteneklerin, örgütsel çevikliğin ve işletme performansının kavramsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, hipotezleri, araştırma modeli ve analizler, dördüncü bölümde ise bulgular ve takip eden son bölümde bulguların yorumlanması, ileriki araştırmalar ile yöneticiler için tavsiyeler yer almaktadır.

Araştırmada kapsamında, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 113 işletmenin üst düzey yönetici/sahibinin verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, Dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık etkisi kısmen de olsa desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çeviklik, İşletme Performansı*

## ABSTRACT

This study aims to contribute to the strategic management literature. First of all, it is aimed to contribute to dynamic abilities that have a complex literature. Secondly, by discussing the concept of organizational agility at a strategic level for businesses, it is aimed to operationalize a multidimensional measurement tool related to this concept. Thirdly, it is aimed to measure the business performance.

In the first part of the thesis, the aim, importance and limitations of the research are mentioned and in the second part, the conceptual framework of dynamic capabilities, organizational agility and business performance is drawn. The third part includes the research method, hypotheses, research model and analysis, while the fourth part includes the findings, and the following section includes interpretation of the findings, further research and recommendations for managers.

Within the scope of the study, as a result of the analysis made in line with the responses of the senior owners /managers of 113 enterprises operating in Gaziantep, it was concluded that the mediation effect of organizational agility partially supported the effect of dynamic capabilities on business performance.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Organizational Agility, Firm Performance

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                 |            |
|-------------------------------------------------|------------|
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                               | <b>i</b>   |
| <b>ÖZET .....</b>                               | <b>ii</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                           | <b>iii</b> |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                         | <b>iv</b>  |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>                    | <b>vii</b> |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>                    | <b>ix</b>  |
| <br>                                            |            |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>                       | <b>1</b>   |
| <b>GİRİŞ.....</b>                               | <b>1</b>   |
| 1.1.Problemin Durumu .....                      | 2          |
| 1.1.1.Problem Cümlesi.....                      | 3          |
| 1.1.2.Alt Problemler.....                       | 4          |
| 1.2. Araştırmanın Amacı .....                   | 5          |
| 1.3. Araştırmanın Önemi .....                   | 5          |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları .....            | 6          |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....          | 6          |
| 1.6. Tanımlar .....                             | 7          |
| 1.6.1. Dinamik Yetenekler .....                 | 7          |
| 1.6.2. İşletme Performansı .....                | 7          |
| 1.6.3. Örgütsel Çeviklik.....                   | 7          |
| 1.6.4. İhracat .....                            | 7          |
| <br>                                            |            |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>                       | <b>8</b>   |
| <b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>                  | <b>8</b>   |
| 2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı .....           | 8          |
| 2.1.1. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları.....  | 25         |
| 2.1.1.1.Uyarlanabilme Yeteneği.....             | 29         |
| 2.1.1.2. Emilim Yeteneği .....                  | 32         |
| 2.1.1.3.Yenilikçilik (İnovasyon) Yeteneği ..... | 39         |
| 2.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı .....            | 48         |
| 2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları .....  | 55         |

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2.1. Cevap Verme / Duyarlılık (Responsiveness): .....                                              | 62        |
| 2.2.2.2. Esneklik(Flexibility).....                                                                    | 64        |
| 2.2.2.3. Hız .....                                                                                     | 65        |
| 2.2.2.4. Yetkinlik (Competency).....                                                                   | 66        |
| 2.3. İşletme Performansı.....                                                                          | 68        |
| 2.3.1. İşletme Performansı Kavramı .....                                                               | 69        |
| 2.3.2. İşletme Performansı Boyutları .....                                                             | 71        |
| 2.3.2.1. Finansal Performans.....                                                                      | 73        |
| 2.3.2.2. Marka Performansı.....                                                                        | 74        |
| 2.3.2.3. Müşteri Performansı.....                                                                      | 74        |
| 2.3.2.4. Risk Performansı .....                                                                        | 75        |
| 2.5. Halıcılık ve İhracat .....                                                                        | 77        |
| 2.6. İlgili Araştırmalar .....                                                                         | 80        |
| 2.6.1. Konu İle İlgili Yapılan Yerli Çalışmalar .....                                                  | 80        |
| 2.6.2. Konu İle İlgili Yapılan Yabancı Çalışmalar .....                                                | 86        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                                                              | <b>92</b> |
| <b>ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>                                                                          | <b>92</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....                                                           | 92        |
| 3.2. Evren ve Örneklem.....                                                                            | 94        |
| 3.3. Veri Toplama Araçları.....                                                                        | 95        |
| 3.4. Kullanılan Ölçekler .....                                                                         | 95        |
| 3.4.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği .....                                                                 | 96        |
| 3.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği .....                                                                  | 97        |
| 3.4.3. İşletme Performansı Ölçeği .....                                                                | 98        |
| 3.5. Pilot Uygulama Süreci.....                                                                        | 98        |
| 3.5.1. Pilot Uygulama Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları.....                                        | 98        |
| 3.5.1.1. Pilot Uygulama Örgütsel Çeviklik Değişkeninin AFA Sonuçları Ve<br>Güvenilirlik Analizi.....   | 99        |
| 3.5.1.2. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Değişkeninin AFA Sonuçları Ve<br>Güvenilirlik Analizi.....  | 101       |
| 3.5.1.3. Pilot Uygulama İşletme Performansı Değişkeninin AFA Sonuçları Ve<br>Güvenilirlik Analizi..... | 103       |

|                                                                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....                                                                                                          | 104        |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                                                                                                           | <b>106</b> |
| <b>BULGULAR VE YORUM .....</b>                                                                                                                        | <b>106</b> |
| 4.1. Bulgular .....                                                                                                                                   | 106        |
| 4.1.1. Demografik Bulgular .....                                                                                                                      | 106        |
| 4.1.2. Parametrik Olmayan Fark Testleri.....                                                                                                          | 109        |
| 4.1.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Analizler .....                                                                                                 | 109        |
| 4.1.3.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi .....                                                                      | 110        |
| 4.1.3.2. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları.....                                                                                              | 112        |
| 4.1.4. Dinamik Yetenekler Ölçeğine Ait Analizler .....                                                                                                | 115        |
| 4.1.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi.....                                                                             | 115        |
| 4.1.4.2. Doğrulamalı Faktör Analiz Sonuçları .....                                                                                                    | 117        |
| 4.1.5. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Analizler.....                                                                                                | 119        |
| 4.1.5.1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi.....                                                                             | 119        |
| 4.1.5.2. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi.....                                                                                   | 121        |
| 4.1.6. Korelasyon Analizi .....                                                                                                                       | 123        |
| 4.1.7. Regresyon Analizleri .....                                                                                                                     | 124        |
| 4.2.5.1. Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi .....                                                      | 125        |
| 4.2.5.2. Örgütsel Çevikliğin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi .....                                                    | 126        |
| 4.2.5.3. Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi .....                                                   | 127        |
| 4.2.5.4. Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çevikliğin ve Bunların Etkileşiminin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi ..... | 128        |
| 4.1.8. Yol (PATH) Analiz.....                                                                                                                         | 129        |
| 4.1.9. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) .....                                                                                                        | 130        |
| <b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>                                                                                                                            | <b>133</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                        | <b>133</b> |
| 5.1. Sonuçlar.....                                                                                                                                    | 133        |
| 5.2. Öneriler.....                                                                                                                                    | 136        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                      | <b>138</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                          | <b>151</b> |
| EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....                              | 151        |
| EK -2 Gaziantep Sanayi Odasına Bağlı İşletmelerin Liste Bilgi Yazısı ..... | 155        |



## **TABLolar LİSTESİ**

|                                                                                 | <b>Sayfa No.</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Tablo: 2.1</b> Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Ampirik Çalışmalar..... | 17               |

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 2.2.</b> Dinamik Yetenek Tanımları .....                                                                          | 22  |
| <b>Tablo 2.3.</b> Dinamik Yeteneklerin Boyutları .....                                                                     | 27  |
| <b>Tablo 2.4.</b> Yenilikçilik Tanımları .....                                                                             | 41  |
| <b>Tablo 2.5.</b> Örgütsel Çeviklik Tanımları.....                                                                         | 52  |
| <b>Tablo 2.6.</b> Cevap Verme Tanımlamaları .....                                                                          | 63  |
| <b>Tablo 2.7.</b> Esneklik Tanımları .....                                                                                 | 64  |
| <b>Tablo 2.8.</b> İşletme Performans Boyutları.....                                                                        | 72  |
| <b>Tablo 2.9.</b> Ülkemizde yapılan Dinamik Yetenekler Alanında Yapılan Tez Çalışmaları .....                              | 84  |
| <b>Tablo 3.1.</b> Kullanılan Ölçekler .....                                                                                | 96  |
| <b>Tablo 3.2.</b> Pilot Uygulama Örgütsel Çevikliğin AFA Sonuç Tablosu .....                                               | 100 |
| <b>Tablo 3.3.</b> Pilot Uygulama Dinamik Yeteneklerin AFA Sonuç Tablosu .....                                              | 102 |
| <b>Tablo 3.4.</b> Pilot Uygulama İşletme Performansı AFA Sonuç Tablosu .....                                               | 104 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Gruplandırılan Değişkenlerin Dağılımı.....                                                               | 108 |
| <b>Tablo 4.2.</b> İşletme Yaşına Göre Esneklik .....                                                                       | 109 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Personel Sayısına Göre Yetkinlik .....                                                                   | 109 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Çevikliğin AFA Sonuç Tablosu .....                                                              | 112 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri.....                                                                   | 113 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....                                                  | 114 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Dinamik Yeteneklerin AFA Sonuç Tablosu .....                                                             | 117 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Dinamik Yetenekler İlişkin Uyum İndeksleri .....                                                         | 118 |
| <b>Tablo 4.9.</b> İşletme Performansı AFA Sonuç Tablosu.....                                                               | 121 |
| <b>Tablo 4.10.</b> İşletme Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri .....                                                        | 122 |
| <b>Tablo 4.11.</b> Değişkenlerin Korelasyon Analizi .....                                                                  | 124 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi .....                 | 125 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Dinamik Yetenekler Alt Faktörlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi ..... | 125 |

#### **Sayfa No.**

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.14.</b> Örgütsel Çevikliğin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi ..... | 126 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.15.</b> Örgütsel Çeviklik Alt Faktörlerinin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi .....                                    | 126 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi .....                                                   | 127 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Dinamik Yetenekler Alt Faktörlerinin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi .....                                   | 127 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çevikliğin ve Bunların Etkileşiminin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi ..... | 128 |
| <b>Tablo 4.18.</b> Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri .....                                                                                                 | 131 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                  |                  |
|------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                                                  | <b>Sayfa No.</b> |
| <b>Şekil 2.1.</b> Dinamik Yetenekler Alanındaki Çalışmalar ..... | <b>10</b>        |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Şekil 2.2. Çeviklik Modeli .....</b>                                 | <b>61</b>  |
| <b>Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....</b>                              | <b>93</b>  |
| <b>Şekil 4.1. Örneklemin Özellikleri .....</b>                          | <b>107</b> |
| <b>Şekil 4.2. Örgütsel Çevikliğin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....</b>  | <b>115</b> |
| <b>Şekil 4.3. Dinamik Yeteneklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....</b> | <b>119</b> |
| <b>Şekil 4.4. İşletme Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....</b>  | <b>122</b> |
| <b>Şekil. 4.5. Yol (PATH) Analizi.....</b>                              | <b>130</b> |
| <b>Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli.....</b>                           | <b>131</b> |



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Günümüzde yaşanan ve öngörülemeyen küresel gelişmelerin gölgesinde, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için, kendilerine özgü faaliyetlerin geliştirerek belirli bir düzeyin üzerindeki (ortalamanın üzeri) performans çıktılarını ulaşmayı hedeflemektedirler. İşletmenin performans çıktılarının, işletmelerin hayatta kalabilmelerine ilişkin izler taşıdıkları ve performans kriterlerinin, işletmelerin hâlihazırdaki durumlarına ve yakın geleceklerine ışık tuttuğu ifade edilmektedir. İşletmelerin, performans üstünlüklerinin teoriler kapsamında tartışıldığı stratejik yönetim alanında, işletmelere ait üstün başarı ve performans kriterleri konusunda iki ana akımdan söz edildiği görülmektedir. Bunlardan ilki, işletmelerin dışarıdan içeriye bakışları ile performansının açıklandığı yapı-davranış-performans (YDP), [Structure-conduct-performance (SCP)] (Porter, 1981) modeli, ikincisi ise işletme içinden dışarıya bakışla anlatıldığı "kaynak temelli yaklaşım" (*resource based approach*) (Barney, 1991) olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşımın (Wernerfelt,1984; Barney, 1991; Peteraf,1993) evrilmiş hali olarak görülen dinamik yetenekler görüşünün, stratejik yönetim alanının en etkili konularından biri olarak değerlendirildiği ve işletme düzeyinde kurgulanan performans-odaklı teorisinin, yeni mihenk taşı olduğunun altı çizilmiştir (Arend ve Bromiley [2009:75]; aktaran. Aslan,2015:1).

Stratejik yönetim alanındaki çalışmaların ilerlemesi açısından önemli görülen kaynak temelli teorisinin, işletmelerin değişen ve zorlu rekabet ortamlarında çevre ile ilişkilerinde, rekabet avantajlarının değişim açısı konusunu açıklamada kısıtlarının olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin kaynakları ve yetenekleri ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajını hangi koşullar altında edindiğinin dinamik yetenekler teorisi ile açıklandığı belirtilmektedir (Molina vd., [2012]; aktaran. Aslan,2015:1).

Dinamik yetenekler, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için halihazırdaki yeteneklerini en yüksek seviyede tespit edip kullanması ve yeni yetenekler geliştirebilmesi temeline dayanmaktadır ve işletmelerin çevreye uyumunu kolaylaştırabilmektedir (Turan,2014:150).

İşletmelerin kaynakları ve yetenekleri ile birlikte sürdürülebilir rekabet avantajını hangi koşullar altında edindiği dinamik yetenekler teorisi ile açıklanmaktadır (Molina vd., [2012],aktaran., Aslan,2015:2).

Dinamik yetenekler, şirketin hızla değişen iş ortamlarını ele almak ve biçimlendirmek için iç ve dış kaynakları / yeterlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma

yeteneğini belirleyen daha yüksek düzeydeki yetkinliklerdir (Teece,2012:1395; Teece, 2007; Teece vd.,1997).

Dinamik yetenekler ölçümü sayesinde işletmelerin; uyarlanma, emilim, yenilikçilik gibi yeteneklere sahip olup olmadıkları anlaşılmaktadır.

Halı ihracatı yapan işletmelerin, zaman yönetiminin rekabet avantajı olarak kabul edildiği statik olmayan bir çevrede mutlaka dinamik yeteneklerden faydalanması gerekmektedir.

### **1.1.Problemin Durumu**

Bu çalışmada, Teece vd., (1997) ve Helfat vd., (2007)'ın teorik bakış açılarına dayanılarak dinamik yetenekler kavramı ve bu kavramla beraber örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin de birarada incelenmediği dikkate alınarak, bu üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkisi incelenmek istenmiştir.

Türkiye’de son yıllarda hızlı bir biçimde artış göstermekte olan halı ihracatının yaklaşık %70’ini gerçekleştiren Gaziantep’teki halı işletmelerinin dinamik yetenekleri ve çevikliği belirlenerek işletme performanslarını hangi ölçüde etkiledikleri görülmek istenmektedir. Gerek “dinamik yetenekler” gerekse “örgütsel çeviklik” işletme performansını arttıran olumlu çıktılara zemin hazırlayan önemli kavramlardır. İşletmelerde dinamik yeteneklerin ve örgütsel çevikliğin işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma ile, işletmede dinamik yeteneklerin işletme performansına olan etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü incelenmek istenmektedir. Analizler sonrasında, her bir dinamik yeteneğin işletme performansına ne tür katkılar sağladığı görülmek istenmektedir. Bu sonuçların özellikle gerek rekabet avantajı yaratabilmek, gerekse işletme performansını arttırabilmek için “hangi dinamik yeteneklere daha fazla önem vermek gerekmektedir?” sorusunun cevabını arayan halıcılık sektörüne yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, gelişen bir ekonomi de faaliyet gösteren işletmelere ait olan bu sonuçların akademik literatüre de katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu çalışmanın ilgili literatüre en önemli katkısı, örgütsel çevikliğin, dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu nedenle bu çalışmanın yazında yer alan boşluğun doldurulmasına katkı sunması hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın ana problemi işletmelerin dinamik yeteneklerini, örgütsel çevikliği ve işletme performansını belirleyerek, dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

### 1.1.1.Problem Cümlesi

Kaynak temelli yaklaşımın bir devamı olarak nitelendirilen dinamik yetenekler değişen koşullara uyumlu stratejik seçimler yapmayı öngörmektedir. Kaynak temelli yaklaşımda işletmelerin değerli kaynaklara (kıt, taklit edilmesi zor) sahip olmasını ve bu kaynakların en yararlı şekliyle değerlendirmesini önermektedir. Dinamik yetenekler ise çevresiyle uyumlu olabilen, kendine gerekli olan bilgiyi elde edip değerlendirebilen ve yetkinliklerini yenileyebilen bir süreçtir.

Uluslararasılaşma sürecinde dinamik yeteneklere olan ihtiyaç önemli bir problemi işaret etmektedir. Uluslararası ortamda varolabilmek için güçlü dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle iş çevrelerindeki çeşitlilik ve değişim ihracat yapan işletmelerde dinamik yetenekleri daha da önemli hale getirmektedir. Uluslararasılaşma sürecinde dinamik yetenekler yenilikleri hızlı yapabilme, uyumluluk ve esneklik gibi kavramlarla birlikte ele alınmayı zorunlu kılmaktadır. Ayrıca dinamik yetenekler uluslararasılaşma sürecine ivme kazandıran bir fonksiyona da dönüştürülebilmektedir (Augier ve Teece, 2007).

İşletmeler dış pazarlarda faaliyet gösterebilmek için ihracatı tercih etmektedirler. İşletmeler uluslararasılaştıkça farklı yatırım yöntemlerine (doğrudan veya dolaylı yatırım) yönelmektedirler. Bu zorlu bir süreçtir. Bu süreçte farklı faktörler dikkate alınmalıdır. İşletmeler hangi ülkelerle çalışılacak, hangi ürünler satılacak, ürünlerin özellikleri neler olacak gibi birçok soru ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Güçlü dinamik yeteneklere sahip olabilmek, çevresel belirsizliğin yoğun olduğu ve rekabetin yüksek olduğu ortamlarda sürdürülebilirliğe sahip olmaktır. Dinamik yeteneklere sahip olmak aynı zamanda bilgiye sahip olup, bunu yetkinlere aktarabilmektir.

Moda sektöründe değişimin hızlı olması halı tercihlerinin de hızla değişmesine ve yeni teknolojilerin kullanılmasına yön vermektedir. Farklı malzemelerin ve geri dönüşümlü ürünlerin halı hammaddesi olarak karşımıza çıkması, satış sonrası yeni ve çarpıcı hizmet kampanyaları, yeni pazarlama stratejileri, yenilikçiliğin halıcılık sektöründeki yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni bir baskı teknolojisinin dünyada ilk kez halıya uygulanması, farklı geleneksel el dokumacığının halı makineleri ile birleştirilmesi, dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması, halının hijyen (Antibakteriyel, Sıfırtoz, Tozumaz, Çevreye duyarlı) özelliklerine önem verilmesi, daha önce halı üretiminde kullanılmayan malzemelerin denenmesi (Tencel iplik), kullanım kolaylığı (Katlanabilme, tuşeli iplik) ve nihai tüketiciye satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi halıcılık sektöründe şimdiye kadar uygulanan inovatif çözümler arasında yer almaktadır.

Halı sektöründe özellikle son yıllarda birbirini izleyen bu yenilikler, farklı ürünler ve teknolojiler, tüketicinin ilgisini çeken pazarlama stratejileri, işletmelerin çevreleri ile uyumlu olarak hızlı yenilikler yapabilmelerini sağlayan dinamik yeteneklere ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Dinamik yetenekler, işletmelerin ulusal ve uluslararası çevresinde hem mevcut durumu analiz edebilme hem de ileride karşılaşılabileceği durumlara karşı gerekli tepkileri verebilme gücünü ifade etmektedir.

Literatürde dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler yer almaktadır (Teece vd.,1997; Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler, dinamik çevrelerde, işletmenin üstün performansı yakalamasında önemli bir rol oynamaktadır (Teece vd.,1997; Teece, 2007). Buna karşın, Eisenhardt ve Martin (2000)'e göre dinamik yetenekler, işletme tarafından kullanılan en iyi yönetim uygulamaları olup, işletmelerde dinamik yeteneklerin her zaman üstün performansı sağlayamayacağını ifade etmektedir. Literatürdeki farklı görüşler ve sonuçlar göstermektedir ki, dinamik yetenekler ve işletme performansı arasındaki ilişkinin net bir şekilde anlaşabilmesi için farklı ampirik çalışmaların da yapılması gerekliliktir. Kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş boyutu olarak nitelendirilen dinamik yeteneklerin, yapılan akademik ve uygulamalı çalışmalar neticesinde, firma ve ürün performansında olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür (Muzaffer, 2011). Dolayısıyla, işletme performansının dinamik yeteneklerden etkilenip etkilenmediği, çalışmanın bir problemini oluşturmaktadır.

Örgütsel çeviklik, işletmelerin karşılaştıkları tehditleri ve fırsatları tespit edip bunlara stratejik cevap verebilme hızını belirtmektedir. İşletmelerin çevikliği ölçmek ve bunun işletme performansına etkisini bulabilmek, işletmelerin kendi davranışlarını nasıl ve ne kadar hızlı bir şekilde ele aldığına bağlıdır (Hitt et al. 1998; Sambamurthy vd.. 2003; aktaran. Tallon ve Pinsonneault, 2011:473).

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın ortaya sunduğu temel problem cümlesi; “Dinamik yeteneklerin, işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü var mıdır?” sorusudur.

### **1.1.2.Alt Problemler**

Çalışmada yer alan alt problemler ise;

- (1) Dinamik yetenekler işletme performansını etkiler mi?
- (2) Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından hangileri işletme performansını etkiler?
- (3) Dinamik yetenekler örgütsel çevikliği etkiler mi?
- (4) Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından hangileri örgütsel çevikliği etkiler?

- (5) Örgütsel çeviklik işletme performansını etkiler mi?
- (6) Örgütsel çevikliğin alt boyutlarından hangileri işletme performansını etkiler?

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın ana amacı, Gaziantep’te yer alan halı ihracatı yapan işletmelerde, dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Dinamik yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünü incelemek ve bu dinamik yeteneklerin işletmelerde nasıl uygulandığını tespit etmek, halı işletmelerinin stratejik yönetimle ve performansla ilgilenen (Ar-Ge, muhasebe, finans, üretim, pazarlama ve genel müdür) birim yöneticilerine önemli katkılar sunması ve gelişim için gerekli olan yol haritasını çizmektir.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Çevre koşullarından kaynaklı değişimler, işletmeleri sürekli yeni ve farklı fırsat ve tehditlerle karşı karşıya bırakmaktadır. İşletmelerin yaşamlarının devamını sağlayabilmesi, ortaya çıkan fırsat ve tehditleri rekabet avantajına çevirerek, sürdürülebilir hale getirmesine bağlı olmakla beraber işletmeler için hayati öneme sahip olmaya başlayan dinamik yeteneklerde önemini giderek artırmaktadır.

Literatür taraması sonucu, Türkiye’de dinamik yetenekler ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların sayısının çok az olduğu görülmüştür. Bu araştırma ile dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ve işletme performansı üzerine böyle bir çalışmanın yapılmasının gerekliliği tespit edilmiştir.

Çalışmada yapılacak analizler sonrasında, her bir dinamik yeteneğin işletme performansına ne tür katkılar sağladığı görülmek istenmektedir. Bu sonuçların özellikle rekabet avantajı yaratabilmek, işletme performansını arttırabilmek için “hangi dinamik yeteneklere daha fazla önem vermek gerekmektedir?” sorusunun cevabını arayan halıcılık sektörüne yol gösterici nitelikte olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, gelişen bir ekonomi de faaliyet gösteren işletmelere ait olan bu sonuçların sektöre ve akademik literatüre de katkı sağlaması beklenilmektedir.

Ayrıca bu çalışma sonucunda Türkiye’de son yıllarda hızlı bir biçimde artış göstermekte olan halı ihracatının yaklaşık %70’ini gerçekleştiren Gaziantep’teki halı işletmelerinin dinamik yeteneklerinin ve örgütsel çevikliklerinin belirlenerek işletme performanslarını hangi ölçüde etkiledikleri görülmek istenmektedir. Gerek “dinamik yetenekler” gerekse “örgütsel çeviklik” işletme performansını arttıran olumlu çıktılara zemin hazırlayan önemli kavramlardır. Dinamik yeteneklerin ve örgütsel çevikliğin işletme performansını olumlu yönde etkileyebilecekleri düşünülmektedir.

Çeviklik, öngörülemeyen ve düzensiz çevre koşullarında hayatta kalmak için, işletme yeteneğine önemli bir katkı sunmakla beraber işletmeler için performansı etkileyen yönlendiricileri de hızlandırmaktadır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012:296).

Şahin vd. (2015) işletmeler için önemini artıran dinamik yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve belirsiz çevrelerde Türk işletme grupları tarafından uluslararasılaşma sürecinde hangi düzeyde kullanıldığını Dunning'in OLI Paradigması ve Mathews'un LLL Modelini dikkate alarak incelemişlerdir. Uluslararası işletmecilik alanında yeni olarak kabul edilen “dinamik yetenekler” kavramı ile ilgili çalışmalara rastlanmasına rağmen, ampirik çalışmaların daha sınırlı olduğu dikkat çekmektedir.

Türkiye de faaliyet gösteren işletmeler ulusal sınırlar dışında iş yapma süreçlerini başarılı olarak yürütmektedirler. Bu süreci küresel olarak dinamik yeteneklere dönüştürdükleri düşünülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki uluslararasılaşma stratejisini anlayabilmek için “dinamik yetenekler” anlayışının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada faydalanılan varsayımlar aşağıda verilmiştir.

- ✓ Araştırma evreninden seçilecek örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır
- ✓ Araştırma kapsamında seçilen örneklem ile elde edilen bulguların genellenebileceği varsayılmıştır.
- ✓ Araştırmada, halı işletmelerinde yönetim kademesindeki çalışanlarının araştırma esnasında uygulanmış olan ölçme araçlarına içtenlikle ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma tüm özgünlüğüne rağmen eksik yönler ve kısıtlar olduğunu belirtmek gerekmektedir.

İlk olarak, çalışmanın yalnızca üst düzey yöneticilere yapılmış olması bir kısıt olarak belirtilmektedir. Söz konusu çalışmanın üst düzey yöneticilerin yanı sıra, diğer stratejik öneme sahip birim yöneticilerine de uygulanması ile farklı düzeydeki yöneticilerin konuya ilişkin fikirlerine ulaşılarak karşılaştırmalı analizler yapılmasının önemli bulgular sağlayacağına inanılmaktadır.

İkincisi, çalışmanın Gaziantep’de faaliyet gösteren tek bir sektörle sınırlı kalması bu çalışmada bir kısıt olarak ifade edilmektedir. İleriki çalışmalarda küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler ile kurumsallaşma sürecini tamamlamış firmalarda, hem dinamik yeteneklerin hem de örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisi ölçülerek karşılaştırmalı analizler yapılması önerilmektedir.

Son olarak araştırmada sadece nicel araştırma yöntemi kullanılması da bir başka kısıt olarak belirtilmektedir. Başka araştırmacılar tarafından, farklı bölge ve sektörlerde yapılacak yeni araştırmalar ile literatüre katkı yapabileceği düşünölmektedir.

## **1.6. Tanımlar**

### **1.6.1. Dinamik Yetenekler**

Dinamik yetenekler, kaynakların yeni yetenek ve yetkinlikler oluşturmak için yeniden yapılandırılarak yenilenmesini vurgulayan bir yaklaşımdır. En bilenen tanımı ise Teece vd. (1997) tarafından “işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için kendi iç ve dış süreçlerini yapılandırma yeteneği” olarak tanımlanmıştır. Lu vd.(2010) dinamik yetenekleri “yeni bir rekabet avantajı ölçüm aracı” olarak ifade etmişlerdir.

### **1.6.2. İşletme Performansı**

Belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca bakılarak, önceden belirlenmiş olan işletme amacının ya da görevinin ifa edilme derecesi veya işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini saptamak olarak tanımlamaktadır (Erdem vd.,2011:84). İşletme performansı işletmenin belirli bir zaman dilimi içerisinde gösterdiği faaliyetler sonucu elde ettiği sonuçtur.

### **1.6.3. Örgütsel Çeviklik**

Değişen çevre koşullarına ve müşteri taleplerine hızlı ve zamanında cevap verebilme, adapte olabilmektir.

### **1.6.4. İhracat**

Bir ülkenin ürettiği malları başka bir ülkeye veya ülkelere satması, dış satım olarak bilinmektedir. Dünyada hiçbir ülkenin ihtiyaçlarını karşılayacak miktarda kaynağa sahip olmadığı yadsınamaz bir gerçektir. Ülkelerin sahip oldukları kaynak fazlalıklarını yok etmeleri veya israf etmeleri de beklenmediğinden ülkelerin kendilerinde fazla olan malları verip, kendilerinin ihtiyacı olan malları alması uluslararası ticaretle mümkün olmaktadır

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde dinamik yetenekler terimi, dinamik yeteneklerin yaklaşımları, dinamik yeteneklerin boyutları açıklanmış, ayrıca örgütsel çeviklik kavramı, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından bahsedilmiştir. İşletme performansı kavramı, alt boyutları açıklanmış ve bu üç kavramınla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

#### 2.1. Dinamik Yetenekler Kavramı

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim yazınında hızını artırarak önem kazanmaya devam eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yerel veya uluslararası çevrede değişen koşullar karşısında, rekabet ortamına uyum sağlamak adına kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak stratejik seçimlerle desteklemek istemesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin rekabet avantajını nasıl kazandıkları ve bu avantajı nasıl korudukları konusu, stratejik yönetimin en temel sorularından biridir ve farklı yaklaşımlarla cevaplanmaya çalışılmıştır. Rekabet avantajı sağlamada kaynak olarak gösterilebilecek kavramlar ile ilgili geliştirilen teorileri iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Pazar temelli öğretiler ve kaynak temelli yaklaşım. Stratejik yönetimde kabul gören bu yaklaşımlara ek olarak önerilen “Dinamik Yetenekler” yaklaşımı da literatürde kendine önemli bir yer edinmeye başlamaktadır (Teece vd., 1997).

Son dönemlerde işletmeler için önemli bir yer edinen dinamik yetenekler, işletmelerin kıt, taklit edilmesi zor ve değerli kaynakları elinde bulunduran ve bunu en yararlı şekilde değerlendirmesini öneren ve dinamik yeteneklerin omurgasını oluşturan “Kaynak Temelli Yaklaşım”ın genişletilmiş bir hali olarak görülmektedir (Kozak ve Doğan, 2017:50).

Dinamik kavramı “değişen çevre ve teknoloji karşısında işletmelerin özünü koruyarak değiştirebilme kapasitesi olarak” ifade edilmektedir (Akkaya vd., 2019:21). Yetenek kavramı ise, “işletmenin elinde bulunan varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyete gerçekleştirebilme kapasitesi” olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:118).

*Dinamik* kavramı, değişen çevre şartlarına uyum sağlama ve işletmelerin yetkinliklerinin yenilenmesi yeteneğidir. “Yeteneklerin, üretimi destekleyerek, işletmenin ürün pazar performansını geliştirmesini ve dinamik olmaları” gerekliliği savunulmaktadır (Collis, 1994:150). Teece vd. (1997) ise, dinamiği, hızla değişen çevreye yanıt verilebilmek için yetkinliklerin yenilenmesi yeteneği olarak ve özellikle zamanlamanın önemli kabul

edildiği ürünü pazara sunma, teknolojik değişim oranının yükseldiği ve rekabetin yoğun olduğu vb. durumlarda bazı yenilikçi cevaplar şeklinde tanımlamaktadır (Teece vd.,1997: 515).

*Yetenek* terimi değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek, dış ve iç örgütsel kaynakların, yeteneklerin ve işlevsel yetkinliklerin uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasında, stratejik yönetimin anahtarıdır (Teece vd., 1997: 515). Yetenekler sadece bireysel beceriden oluşmayıp, örgütsel becerileri de içine almaktadır. Yetenekler, yalnızca işletmelerin görünür yapı ve süreçlerinde değil, işletmelerin kültürlerinde de yer almaktadır (Collis, [1994] aktaran Şahin ve Kaplan,2017a:110).

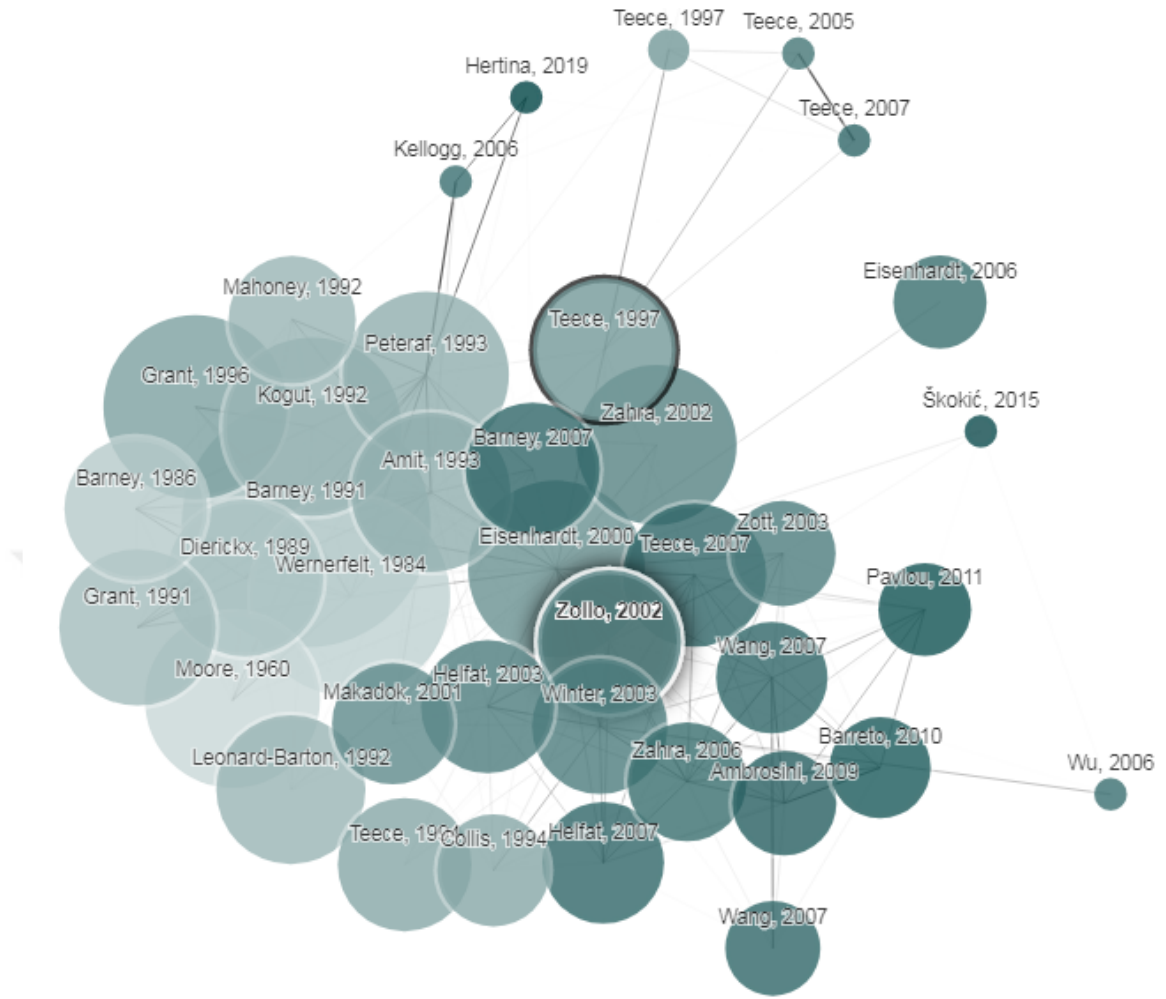
Yetenekler, rutinlerin tekrarlayan kalıplara sahip olduğu ve “işletmelerin tüm düzenli ve öngörülebilir davranış kalıpları” (Nelson ve Winter 1982:14), “rutin koleksiyonları” (Wang ,2007:35) veya “üst düzey bir rutin” (Winter, 2003; 991) olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda açık ve kapalı süreçlerde bir şirketin kaynakları kullanma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Lee, 2017:332).

Dinamik kavramını, ilk olarak Teece ve Pisano (1994) tarafından yetenek/kabiliyet olarak tanımlanmış, geliştirilerek Teece vd., (1997) de dinamik yetenekler kavramını stratejik yönetim alanında incelemiş, teknoloji, işletme performansı ile ilişkili olarak ele almıştır. Son 20 yıldır artan ve hızla üzerinde çalışılan bir alan haline gelmiştir.

Teece 1994’de ilk olarak bu kavramı ortaya koyduktan sonra, Winter (2003), Eisenhardt ve Martin (2000), Helfat vd. (2007), Zahra vd. (2006), ve Ambrosini ve Bowman (2009) gibi araştırmacılar dinamik yetenekler kavramı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Araştırmalarında, dinamik yeteneklerin boyutlarını, özelliklerini ortaya koymuşlar ve ayrıca kavramı geliştirebilmek için, dinamik yeteneklerin eksik yönlerini eleştirerek çeşitli öneriler sunmuşlardır.

Dinamik yetenekler yaklaşımının tanımı, unsurları üzerinde bir görüş birliği bulunmamakla beraber farklı tanımlara ve farklı yaklaşımlara yazında rastlanılmaktadır. Yazın incelendiğinde 2020 haziran ayı itibariyle aşağıdaki şekil karşımıza çıkmaktadır.

## Şekil 2.1. Dinamik Yetenekler Alanındaki Çalışmalar



**Kaynak:** [www.connectedpapers.com/main/98c866fca6473ab62136477b7bd416b848f303f8/Dynamic-Capabilities-and-Strategic-Management/graph](http://www.connectedpapers.com/main/98c866fca6473ab62136477b7bd416b848f303f8/Dynamic-Capabilities-and-Strategic-Management/graph)

1994 yılında ilk tanımını yapan Teece ve Pisano'nun dinamik yetenekleri, işletmenin yeni ürünler ve süreçler oluşturarak değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yeteneklerin bütünü şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Daha sonra Teece 1997 yılındaki çalışmasında dinamik yetenekleri, hızla değişen çevre koşullarına cevap verebilmek için, işletmenin, iç ve dış yeterlilikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak belirtmektedir (Teece vd., 1997: 516). Mintzberg vd. (1998:277) dinamik yetenekleri, stratejik öğrenme ekolü içinde, kaynak temelli yaklaşımı ise kültür ekolü dahilinde ele almış ve kaynak temelli teoriye göre yeteneklerin temelinin, örgütün ve hatta örgüt kültürünün değişimine dayandığının , dinamik yetenekler teorisi kapsamındaki yeteneklerin gelişiminin ise stratejik öğrenme sürecinde gerçekleştiğinin altını çizmişlerdir (aktaran.Aslan,2015:22). Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri verimliliği arttırmak için, işletmelerin rutinler

oluşturma, geliştirme yolu ile öğrenilmiş ortak faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler kavramını tanımsal anlamda geliştiren Teece vd. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Winter (2003) gibi yazarların da ortak noktaları ise, rutinleşmiş öğrenme süreçlerine dikkat çekmeleridir.

Stratejik yönetim alanında dinamik yeteneklerin, işletme temelli performans odaklı teorisinin yeni mihenk taşı olarak adlandırıldığı görölmektedir (Arend ve Bromiley 2009:75).

Dinamik yeteneklere yönelik yapılan çalışmalar 2000’li yıllara kadar, Teece ve Pisano (1994), Teece vd., (1997) öncülüğünde stratejik yaklaşımda dinamik yeteneklerin yeni bir kavram olarak ortaya konulabilmesi ve geliştirilmesine yöneliktir. Bunun yanısıra, bu dönemde yapılan çalışmaların sayıca az ama genellikle teorik bir çerçeveden dinamik yeteneklere bakan çalışmalardan oluştuğu görölmektedir. Eisenhardt ve Martin 2000 yılında yaptığı çalışmasında dinamik yeteneklerin varlığını kabul etmiş ve bu teorik altyapının yeniden düzenlenmesi gerektiğini iddia etmiştir. Bu çalışma ile dinamik yetenekler iki farklı dalda ilerlerken Peteraf vd. (2013) de yapmış olduğu gibi çeşitli bütünleştirme çabaları da görölmektedir.

Farklı yazarların kendi bakış açılarıyla farklı dinamik yetenek tanımları bulunmaktadır. Zahra ve George (2002), dinamik yetenekleri, temel olarak işletmelerin değişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılamak için kaynak tabanlarını yeniden kullanmalarına ve yeniden yapılandırılmalarına yardımcı olan değişime yönelik yetenekler olarak tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler işletmelerin çevresel değişimlerle nasıl başa çıkabileceğini kavramsallaştırmada yeni bir rekabet avantajı kaynağı olarak ifade edilmektedir (Lu vd., 2010).

Zollo ve Winter (2002), dinamik yetenekleri, organizasyonun işletme rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir toplu faaliyet modeli olarak tanımlamaktadır (Zollo ve Winter, 2002:5).

Dinamik yetenekler, pazarlar ortaya çıkarken, çarpışırken, bölünürken, evrimleşirken ve ölürken firmaların yeni kaynak konfigürasyonları elde ettikleri stratejik ve organizasyonel rutinler olarak tanımlanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1107).

İçinde bulunduğumuz dönemde, kaynak temelli yaklaşım, işletmeleri açıklamakta güçlük çekmekte ve kaynakların zamanla nasıl geliştiğini, değişen çevreye uyum sağlamaya nasıl yardımcı olabileceği konusunu açıklayamaz hale gelmiştir. Bu eksiklikler dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasına imkan vermiştir (Barney, 1991; Eisenhardt ve Martin, 2000; Grant, 1991; Teece vd., 1997). Aynı şekilde belirsizliğin öne çıktığı iletişim, teknoloji gibi

hızla değişiklik gösteren pazarlarda kaynak tabanlı görüş yetersiz kalmaktadır (Teece vd., 1997; Teece, 2007).

Wang ve Ahmed (2007: 33-34), kaynakların, süreçlerin ve kabiliyetlerin ele alınmasında kaynak tabanlı görüşün tanımlamalar konusunda eksiklikleri olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca, kaynak tabanlı yaklaşımın dinamik olmayan yapısından kaynaklı dinamik pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajına katkısı olmamakla birlikte kaynakların rekabet avantajına dönüşmesi ile ilgili süreçleri belirgin şekilde açıklayamadığını ifade etmişlerdir.

Augier ve Teece (2008:1190), dinamik yeteneklerin, işletmelerin tehditlere ve fırsatlara karşı hazırlıklı olup fırsatları değerlendirme imkanı elde eden ve şekil değiştirerek başarıyı yakalamalarına katkı sağlayan yönetsel özellikleri, yönetim sistemlerini ve örgütsel tasarımları tanımlama çabasının yattığının altını çizmişlerdir. Yazarlar kaynak temelli yaklaşımdan çok daha zengin bir çerçeve sunan dinamik yeteneklerin; girişimcilik, karar teorisi, örgütsel davranış, inovasyon gibi farklı literatürleri bir araya getirmeyi başardığına dikkat çekmektedirler.

İşletme için avantaj kaynağı olabilecek, değişen ortamlara yönelik mevcut iç ve dış işletmeye özgü yeteneklerin boyutlarını belirlemek, yetkinlik ve kaynak kombinasyonlarının nasıl geliştirilebileceğini ve korunabileceğini açıklamak için sarf edilen çabalar 'dinamik yetenekler' yaklaşımı olarak öne sürülmüştür (Teece vd.1997:510).

Organizasyon yetenekleri farklı dinamik yeteneklerin etkisi ile yaratılmakta veya yenilenmektedir (Winter, 2000, 2003; Zollo ve Winter, 2002; Nielsen,2006:67).

Teece vd. (1997), dinamik yetenekleri, işletmelerin hızla değişen çevreyle başa çıkmak, kaynak temelli yaklaşımı genişletmek için, iç ve dış kaynaklarını hangi yolları kullanarak uyumlaőtırıp entegre ettiğini ve yeniden yapılandırdıklarını göstermek için kullanmıştır.

Eisenhardt ve Martin (2000:1107) dinamik yetenekleri işletmelerin kaynaklarını (kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma işlemleri) eşleőtirmek ve hatta pazar değişimini yaratmak için kullanıldığı süreçler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri 'sürekli değişken' olduğunu, örgütsel tasarım ve ihtimal teorisine dayanarak, değişim derecesine ve pazar ortamındaki belirsizliğe bakarak onun iki farklı türünden bahsetmişlerdir. İlki İstikrarlı ve orta derece dinamik piyasalarda, değişimler sıklıkla görülür ve önceden tahmin edilebilen bu değişimlere önlemler de alınmaktadır. İşletmelerde daha önceden oluşturulmuş ve gizil bilgiye dayanan dinamik yetenekler öngörülebilir koşullara hitap eden deneyim, iç tutarlı rutinler, tekrara dayanmaktadır. Değişim hızı yüksek olan pazarlarda ise; değişimler hızlı,

sürekli gelişmekte ve öngörülememektedir. Bu doğrultuda dinamik yeteneklerin basit rutinlere, işletmenin yapısal ilkelerine, gerçek zamanlı öğrenmeye ve hızla değişen, öngörülemeyen durumları kontrol altına almak için kullanıldığı yazarlar tarafından ifade edilmiştir.

“Dinamik yetenekler, yöneticilerin kaynak tabanını değiştirdikleri, kaynakları edindikleri ve biriktirdikleri, birleştirdikleri ve yeniden biraraya getirdikleri, yeni değer yaratan stratejiler için kullandıkları kurumsal ve stratejik rutinler ”olarak ifade edilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

İlk dönemlerde, rekabet avantajının anahtarı olarak görülen (Teece vd.,1997) dinamik yeteneklerin, kar amacı gütmek yerine bilgi arayan kurumlar (Selznick, 1957; Learned, 1969; Christensen, 1982), organizasyon rutinleri (Nelson, 1982), mimari bilgi (Clark, 1990) ve temel yetkinlik (Hamel vd., 1989) gibi farklı etiketlerle literatürde tartışıldığına da rastlanılmaktadır.

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin sürekli bir rekabet avantajı kaynağı olamayacağını; bir rekabet avantajı kaynağı olabilmelerinin tek yolunun, kaynak yapılandırmasının oluşturmak için yapılan rekabetten ‘daha erken, daha ustaca ve daha tesadüfi olarak‘ uygulanıyor olmasından geçtiğini belirterek, dinamik yetenekleri “sadece başka tür bir yetenek ve zamanla ilgisiz hale gelmektedir” şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak bunun aksine, Wang ve Ahmed (2007), yetenekleri “daha erken, daha akıllı ve daha temkinli” uygulama yeteneğinin, dinamik yeteneklerinin merkezinde olduğunu ifade etmişlerdir. Eğer bir işletmeye, kaynaklar ve yeteneklerden oluşan bir bütün olarak bakıldığında, dinamik yetenekler, işletme kaynaklarını ve yeteneklerini, müşterilere üstün değer sağlayan, ürün veya hizmetler sağlayan çıktılara dönüştürme süreci olmakta; bu tür bir dönüşüm, endüstrinin değişimlerine paralel olarak, hızlı, kesin ve yaratıcı bir şekilde başlatılmaktadır (Wang ve Ahmed, 2007:12).

Barney vd., (2001) hızlı değişebilme ve pazardaki değişikliklere karşı tetikte olmak, rakipleri taklit edilmesinin maliyetli olması nedeniyle dinamik yeteneklerin sürekli bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu öne sürmüşlerdir (aktaran, Wang ve Ahmed,2007:12).

Dinamik yetenekler kavramını, Kogut ve Zander (1992), tarafından firmaların bilgi kaynaklarını sentezleyip elde ettikleri ve bu kaynaklardan yeni uygulamalar ürettikleri organizasyonel süreçleri tanımlamak için 'birleştirici yetenekler' olarak adlandırmış, Henderson ve Cockburn (1994) benzer şekilde ‘mimari yeterlilik’ ve Amit ve Schoemaker (1993) ‘yetenekler ’ şeklinde kullanılmaktadırlar (aktaran. Eisenhardt ve Martin,2000:1107).

Leonard-Barton (1992), dinamik yetenekleri, bir kuruluşun bağımlılıkları ve pazardaki durumları göz önüne alındığında, yeni ve yenilikçi rekabet avantajı biçimlerini elde etme becerisini yansıtmaları olarak tanımlamaktadır (Teece,1997:516).

Teece ise (2007:1344) dinamik yetenekleri; varlıkları yeniden şekillendirerek yöneten ve işletmenin ekosistemi içinde yenilikçilik zihniyetini güçlendiren yüksek-düzeyle faaliyetler şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Dinamik yeteneklerin, işletmeler açısından hem iç hem de dış çevrenin birlikte değerlendirilmesine ve daha üstün performans elde edebilmek için işletme kaynaklarının düzenlenmesine yardımcı oldukları ifade edilmektedir (Arthurs ve Busenitz, 2006:203).

Arthurs ve Busenitz (2006:199), dinamik yeteneklerin yeni stratejik girdiler sağlaması ve bu girdileri eski kaynaklarla yeniden birleştirmesi nedeniyle işletmelerin performans beklentilerini karşıladıklarını belirtmişlerdir.

Dinamik terimi, değişen iş ortamına uyum sağlamak için yeterlilikleri yenileme kapasitesini ifade etmesi (Teece vd, 1997) dinamik yeteneklerinin özelliklerini, kaynağını, sürecini, etkisini ve katkısını araştırmanın önemini artırmaktadır (Zollo ve Winter, 2002; Zott, 2003; Zahra vd.,2006; Teece, 2009; Helfat ve Peteraf, 2009; Narayanan vd., 2009; Barreto, 2010; Lin ve Wu, 2014; Zhou ve Li, 2010) ve çoğu araştırmacı dinamik yeteneklerin rekabet avantajını artırdığını iddia etmektedir. Helfat ve Peteraf (2009), dinamik yetenekleri “bir kurumun kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi” olarak tanımlamakta ve rakiplerinden daha yüksek bir ekonomik değere ulaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, kaynakların daha iyi bir performansa dönüştürülmesi için bir transformatör olarak kabul edilmektedir (Lin ve Wu, 2014).

Dinamik yeteneklerin, çevresel etkiler karşısında verilen bir defalık yanıt olmaktan öte, performans artırıcı, sürekliliği olan ve yapılandırılmış çabaları temsil ettiği belirtilmektedir (Bernstein ve Barrett, 2011:58). Diğer bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin, stratejik amaçlara ulaşabilmek için iyi bir biçimde hedeflenmiş ve harekete geçirilmiş olması gerektiği ve bu nedenle de söz konusu yeteneklerin yönetilmesinin örgüt performansı bakımından kritik öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır (Zahra vd., 2006:924). Dinamik yetenekler, işletmelerin soyut varlıklarını yaratarak, harekete geçirerek ve koruyarak, uzun dönemli işletme performansına katkı sağlamaktadırlar (Teece, 2007:1319).

Geçmiş tecrübelerin örtük birikimi, bilginin eklemlenmesi ve bilginin kodlanması süreçlerinin evrilmeleriyle dinamik yeteneklerin geliştiğine inanılmaktadır (Zollo ve Winter, 2002:348). Teece’e göre (2011:113) de dinamik yetenekler, üst yönetimin karar verme süreçlerini destekleyen hem betimleyici hem de normatif bir çerçeve olarak

açıklanmaktadır. Doğru ürün ve hizmetleri doğru pazarlara gönderen ve müşteri ihtiyaçlarını teknolojik ve rekabetçi fırsatlarla eşleştiren, gelecek yönelimli işletmelerin da dinamik yeteneklerin sağlayacakları katkılara gereksinim duyduklarına inanılmaktadır.

Yönetmel dinamik yeteneklerin araştırılması zordur çünkü karmaşık şirket tarihlerine sık sık bağlanırlar. Yönetmel dinamik yetenekler bir dereceye kadar büyük veri kümeleri kullanılarak izlenebilir (ör. Adner ve Helfat, 2003). Derinlemesine nitel araştırmalarla analiz edilmelidir (ör. Danneels, 2011). Bu ampirik literatür hala erken bir aşamadır ve bireysel veya küçük grup yönetimsel eylemler, dinamik yetenekler ve uzun vadeli işletme performansı arasındaki bağlantıların derinliklerine inmek için bolca fırsatlar vardır. Dinamik yeteneklerin araştırma paradigması hala nispeten yenidir (Teece,2012:150).

Dinamik yeteneklerin asıl kaynağını çıktılar oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürmesine veya artırmasına olanak tanıyan kaynakların yaratılmasına yol açan yeteneklerdir (Ambrossini vd.,2009:35).

Pazardaki rekabeti tetikleyen, teknolojinin gelişmesi, hızla yayılması ve yapılan yeniliklerdir. İşletmelerin mevcut bilgilerini öncelikle kullanarak veya yeniden elde ederek, işleyerek ve kullanarak bilgiyi yeniliklere çevrimini sağlayarak rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmede büyük bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevresinden bilgi elde edemeyen, bilgiyi yaratamayan, bunları işleyip kararlara dönüştüremeyen veya bütün bunları hızlı yapamayan işletmeler yok olmaktadır (Koçel,2014:417)

İşletmenin başarısı için oldukça önemli olan bilgi yönetimi ve işletme performansdır. Yapılan çalışmalara göre bilgi yönetiminin, işletme performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Liao, 2009: 64; Bakan vd.,2015:120). Tüm açıklamalar dikkate alındığında işletmelerin yeni bilgilere ulaşarak bu bilgilerin doğru bir şekilde anlayıp kullanarak diğer işletmelere nazaran performansında üstünlük sağlayabileceği varsayılmaktadır.

En iyi rekabet avantajı olarak bilgiyi gören işletmelerin olduğu bir dönemle karşı karşıya kalınmaktadır. Çevresel değişimlere hızlı ve kararlı bir şekilde tepki vermek yönünde işletmeler bilgi yeteneğini, devinimsiz yönetim uygulamalarından ve hareketsizlikten kurtulmak için kullanmaktadır. Bir işletmenin bilgi yeteneği, bilginin üretilmesi, paylaşılması, uygulanması, yönetilmesi ve yenilikçi hale getirilmesi süreci onun kavramsal gücünü belirtmektedir. İşletmenin başarısı büyük oranda yeteneklerini ne kadar etkili ve verimli kullandığına bağlı olmaktadır. Bilgiye dayalı işletmeler bir takım örgütsel özelliklerini oluşturdukları ana metotları büyük ölçüde yeniden ele almaktadırlar. Bilgiye dayalı işletmeler

liderlik, kültür, strateji ve örgütsel yapı gibi birçok özelliklere ağırlık vererek rekabet güçlerini geliştirmektedirler (İraz,2005).

Teknolojik gelişmeler hızlı ve sürekli olarak değişimi ve işletmelerin yenilik yapmalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca bu dinamik çevreye uyum sağlayabilmesi için bilgi yoğunluğu ile de başa çıkabilmesi gerekmektedir. Tüm bunlar için dinamik yeteneklerin varlığını tespit edip onu en doğru şekilde kullanmayı öğrenmesi gerekmektedir.

Çalışmalarda en sık görülen dinamik yetenek öncülleri yani dinamik yetenekler üzerinde etkili olan faktörler, *İçsel faktörler* ( Narayanan vd., (2009), örgüt yapısı , Ravishankar ve Pan, (2013); Rodenbach ve Brettel, (2012), kaynak dağılımı, çalışan kabiliyetleri gibi yapısal unsurlar, Zhou ve Li, (2010), örgütsel konumlama, Ramirez vd., (2013), yönetsel konumlama, Capron ve Mitchell, (2009), örgütsel kabiliyetler, Parente vd., (2011) , örgütsel uygulamalar) ve *Dışsal faktörler* ( Piening, (2013) kurumsallaşma, Arafa ve Elmaraghy, (2011) pazar , Leung, (2012) teknoloji gibi çevresel faktörler , Cabanelas vd., (2013) iletişim ağı konumu, Blome vd., (2013), varlık düzeni, Jiao vd., (2013) ortaklardan öğrenme gibi iletişim ve ilişki) olarak ikiye ayrılmaktadır (Eriksson, 2013);

Dinamik yetenekler ile ilgili yapılan çalışmalar yazında incelenmiş ve öncüller, çıktılar ve süreçler olarak sınıflandırılmıştır. Dinamik yetenekler ile ilgili yapılan ampirik çalışmalar Tablo 2.1.'de gösterilmiştir.

**Tablo: 2.1 Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Ampirik Çalışmalar**

|                                       |                                                                                                                                                                                   |      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Dinamik Yeteneklerin Öncülleri</b> | Griffith ve Harvey                                                                                                                                                                | 2001 |
|                                       | Kay                                                                                                                                                                               | 2007 |
|                                       | Capron ve Mitchell, Narayanan vd.                                                                                                                                                 | 2009 |
|                                       | Zhou ve Li                                                                                                                                                                        | 2010 |
|                                       | Arafa ve Elmaraghy, Parente vd.                                                                                                                                                   | 2011 |
|                                       | Leung, Rodenbach ve Brettel                                                                                                                                                       | 2012 |
|                                       | Cabanelas vd., Piening, Ramirez vd., Ravishankar ve Pan                                                                                                                           | 2013 |
|                                       | Dixon vd., Lecler ve Kinghom                                                                                                                                                      | 2014 |
|                                       | Darmani, D.Driesch vd., Lee vd., Macpherson vd.                                                                                                                                   | 2015 |
|                                       |                                                                                                                                                                                   |      |
| <b>Dinamik Yeteneklerin Çıktıları</b> | Rindova ve Kotha                                                                                                                                                                  | 2001 |
|                                       | Borch ve Madsen, Wu                                                                                                                                                               | 2007 |
|                                       | Chen ve Jaw, Russo                                                                                                                                                                | 2009 |
|                                       | Chiou, Dmevich ve Kriauciunas, Ellonen vd., Kim vd., Pavlou ve Sawy, Protogerou vd., Woldesenbet vd.,                                                                             | 2011 |
|                                       | Arend, Huang vd., Li ve Liu , Makkonen vd., Yusr vd,                                                                                                                              | 2012 |
|                                       | Jiao vd., Jones vd., Kindström vd., Schilke , Wilden vd., Yung, Zhan ve Chen,                                                                                                     | 2013 |
|                                       | Chien ve Syue, Ciutiene ve Thattakath, Galvin vd., Feiler ve Teece, Naldi vd., Oliver, Olufemi vd., Schilke, Vanpoucke vd.,                                                       | 2014 |
|                                       | El Akremi vd., Karımı ve Walter, Leonidou vd., Lin vd., Masteika ve Čepinskis, Rice vd., Wilden ve Gudergan, Wilhelm vd., Aminu ve Mahmood, Lin vd., Pezeshkan vd., Takahashi vd. | 2015 |
|                                       |                                                                                                                                                                                   |      |
|                                       |                                                                                                                                                                                   |      |
| <b>Dinamik Yetenekler Süreçleri</b>   | Lawcon ve Samson                                                                                                                                                                  | 2001 |
|                                       | Eggers                                                                                                                                                                            | 2006 |
|                                       | Augier ve Teece,                                                                                                                                                                  | 2007 |
|                                       | Wu,                                                                                                                                                                               | 2010 |
|                                       | Gebauer, Iris ve Vikas, Salunke vd.,                                                                                                                                              | 2011 |
|                                       | Ali vd., Jantunen vd., Newey vd., Wu ve Hu, Yung ve Lai,                                                                                                                          | 2012 |
|                                       | Blome vd., Denford, Eriksson vd.,                                                                                                                                                 | 2013 |
|                                       | Arena vd., Chatteji ve Patro, Danil vd., D.Stefano vd., Lin ve Ma, Sicotte vd., Wu vd.,                                                                                           | 2014 |
|                                       | Aminu ve Mahmood, B.Molina vd., Bohl, Bingham vd., Butler ve Soontiens, Chang vd., Dentoni vd., Dohen vd., Janssen vd., Wang vd., Weerawardena vd.,                               | 2015 |
|                                       | Eltantawy, Finch vd., Hermano ve M.Cruz ,                                                                                                                                         | 2016 |

**Kaynak:** Eriksson, 2013 ; Şahin ve Kaplan,2017 çalışmalarından yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Dinamik yetenekler, işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin sürekli olarak bütünleştirilmesi, yeniden yapılandırılması, yenilenmesi ve yeniden yaratılması için bir işletmenin davranışsal yönelimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, rekabet avantajını elde etmek ve sürdürmek için değişen şartlara yanıt olarak temel yeteneklerini yükseltmek ve yeniden yapılandırmak dinamik yeteneklerdir. Bu tanım ile, dinamik yeteneklerin süreçler değil, süreçlerde gizli kalmış olduğu savunulmaktadır. Süreçler genellikle açık ya da kodlanabilir

yapılandırmalar ve kaynakların bir araya getirilmesidir ve bu sayede işletmeler ya da işletmeler arasında daha kolay aktarılabilirler (Wang ve Ahmed,2007:10).

Zaman ilerledikçe, dinamik yeteneklerle ilgili yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklerin, kaynaklar ve yetenekler olarak sınıflandırılarak ilerlediğini göstermiştir.

Dinamik yeteneklerin işletmelerin hızlı değişen pazarlarda rekabet avantajı elde etmeleri (Teece 2007) , işletmelerin iç ve dış değişiklikleri birbirleriyle uyarlamayı sağlamaları (Zahra ve George, 2002) ve işletmelerin değişim ile başa çıkmak için yetenekler geliştirmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır.

Literatürdeki dinamik özelliklerden bazıları Ar-Ge Yeteneği (Easterby-Smith vd., 2009; Teece vd., 1997), Yenilik Yeteneği (Easterby-Smith vd., 2009), Ürün Geliştirme Kabiliyeti (Easterby- Smith vd. , 2009; Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd., 1997), Çevresel Tarama Kabiliyeti (Teece vd. 1997), Ağ (Network) Kabiliyeti (Easterby-Smith vd. 2009), İşbirliği (Alliancing) ve Edinme Kabiliyeti (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000), Taklit / Çoğaltma Kabiliyeti (Zott, 2003), Yeniden Yapılandırma Kabiliyeti (Ambrosini vd., 2009) Bilgi Geliştirme / Öğrenme Kabiliyeti (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000) , Pazarlama Yeteneği (Bruni ve Verona, 2009; Easterby-Smith vd, 2009).

Ayrıca, dinamik yeteneklere ilişkin çalışılan konular arasında, bilgi birikimi oluşturma (Iris ve Vikas, 2011; Wu, 2010), bütünleştirme (Ali vd., 2012), kullanma (Wu ve Hu, 2012) ve bilgi birikimini yeniden yapılandırma (Denford, 2013) ve dinamik yeteneklerin öncülleri ve çıktılarının işletmedeki süreçleri (Breznik ve Lahovnik, 2014; Lin ve Ma, 2014; Yung ve Lai, 2012) konularına rastlanılmaktadır. Ayrıca dinamik yeteneklerin çıktıları ile ilgili en çok çalışılan konular, rekabet avantajı (Li ve Liu, 2012), ekonomik performans (Makkonen vd., 2012; Protogerou vd., 2011; Wilden vd., 2013; Yung, 2013), yaratıcı ya da teknolojik performans (Ellonen vd., 2011; Wu, 2007), çevresel performans (Huang vd., 2012; Russo, 2009) ve içsel performans (Chen ve Jaw, 2009; Kim vd., 2011) olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin ve Kaplan,2017:168).

Durmaksızın rekabet eden işletmeler, çevrenin de etkisiyle rekabet ortamına uygun olarak kaynaklarını ve yeteneklerini sürekli olarak adapte etmeye, yenilemeye, yeniden yapılandırmaya ve yeniden yaratmaya itilmekte ve ortaya çıkan ampirik araştırmalar dinamik yetenekler kavramının (Teece vd., 1992, 1997; Eisenhardt ve Martin 2000) önemini arttırmaktadır. Dinamik yetenekler konusunda farklı olarak yeterlilik (Selznick 1957; Learned vd., 1969), örgütsel rutin (Nelson ve Winter 1982), temel yetkinlik (Prahalad ve Hamel 1990), çekirdek yetkinlik ve değişmezlik (Leonard veBarton 1992), birleşik yetenek (Kogut ve

Zander 1992), mimari bilgi (Henderson ve Clark 1990-1994) gibi farklı alanlarda da çalışıldığı görülmektedir (aktaran.Wang ve Ahmed,2007:2).

Literatürde, odağında dinamik yetenekler yaklaşımı olan çalışmaların, farklı alanlarda yürütüldüğü görülmektedir; dinamik yeteneklerin önemi (Teece ve Pisano, 1994; Zollo ve Winter, 2002), dinamik yeteneklerin tanım ve bileşen faktörleri (Petroni, 1998; Teece, 2007; Wang ve Ahmed, 2007); dinamik yeteneklerin oluşma mekanizması (Ambrosini ve Bowman, 2009; Newbert, 2005; Zahra ve George, 2002; King ve Tucci, 2002; Zollo ve Winter, 2002); dinamik yeteneklerin etkisi (Helfat, 1997); dinamik yeteneklerin örgüt üzerindeki etkisi (Deeds vd., 2000; Zott, 2003;Caloghirou vd., 2004; Jantunen vd., 2005; Cepeda ve Vera, 2007); yeni ürün geliştirme (Petroni, 1998;Deeds vd., 2000; King ve Tucci, 2002); içselleştirme (internalization) (Luo, 2000;Griffith ve Harvey, 2001) gibi farklı şekilde ele alındığı görülmektedir.

“Dinamik bir yetenek, örgütün operasyonel rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş bir kolektif aktivite modelidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Zollo ve Winter, 2002).

Winter (2003), dinamik yeteneklerin, değişimlere öncelik tanıyarak sıradan yeteneklere gerekli önem vermediğini öne sürmüştür. Ayrıca dinamik yeteneklerin yüksek düzeyli yetenekler olduğu ve sıradan yetenekleri manipüle ettiklerini de belirtmiştir (Winter,2003:992).

İşletmeler, sürekliliklerini sağlayan operasyonel yeteneklerinin dışında, örgütsel evrim yaklaşımına göre çevresinde karşı karşıya kaldıkları değişimlere etkili bir şekilde yanıt verebilmek (Gebauer,[2011] aktaran. Koçoğlu vd.,2012 ), örgütsel faaliyetler, süreç, proje ve üretim yöntemleri yaratmak ve işletme içi/dışı gelişmeleri doğru yönetmek için dinamik yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar (Figueiredo,[2002]. aktaran. Koçoğlu vd.,2012 ).

Bazı araştırmacılar dinamik yeteneklerin rutin süreçlere bağlı olduğunu iddia ederken, diğerleri ise dinamik yeteneklere sahip işletmelerin sürekli olarak akışkan ve rutin olmayan bir durumda olduğunu ifade etmektedir. Wohlegemuth ve Wenzel (2016) yaptıkları çalışmada rutinleşmenin dinamik yetenekler üzerindeki etkisini test etmiş ve dinamik yeteneklere sahip işletmelerin stratejik düzeyde rutinize olduğunu göstermiştir. Ayrıca işletmelerin operasyonel düzeyde rutinleşmediği sonucuna ulaşmışlardır.

İşletmeler bünyesinde, yeniden düzenleme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan yüksek düzeyli beceriler olarak adlandırılan dinamik yeteneklerin, yol bağımlılığın (*path dependency theory*) neden olduğu katılığı ortadan kaldırdıkları, geleneksel yeteneklerden

farklılaştıkları ve artımsal değişimden daha fazlasının gerçekleşmesine imkan sağladıkları anlaşılmaktadır (Vergne ve Durand, 2011:367).

Stratejik olarak dinamik yeteneklerin görevinin, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları katılıkları devre dışı bırakmak için işletme yeteneklerinin yeniden şekillendirilmesi olduğu belirtilmektedir (Newey ve Zahra, 2009:81-82).

Helfat (2007:1) dinamik yetenekleri, işletmenin amaçlı olarak kaynak temelini yaratması, genişletmesi ve düzenlemesine ilişkin olarak ortaya koyduğu kapasite şeklinde tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler, değişimin sürekli olduğu çevrelerde, işletmelerin dış ve iç yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme becerisi şeklinde nitelendirilmektedir (Teece vd., 1997:516).

Söz konusu yeteneklerin, işletmeler kapsamında, üst düzey yöneticilerin fırsatları sezme ve yakalama, tehditlerin farkına varma, değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama için varlıkları ve kaynakları yeniden düzenleyebilme, değişime uyum sağlamanın gücünü artırma, paydaşlar için uzun vadeli değer yaratma gibi yüksek düzeyli faaliyetlerle ilişkilendirilerek ayırt edici yapı, yetenek, süreç ve karar mekanizması geliştirilmesine referans niteliği taşımaktadırlar (Teece, 2007:1344-1346).

Dinamik yeteneklerin, işletmelerin, değişen çevreye tepki verebilmeleri için sahip olmaları beklenen uyum ve değişim özelliklerini içerdiği görülmektedir (Rodenbach ve Brettel, 2012:613).

Dinamik yetenekler literatürü, kaynak temelli görüşün içeriden dışarıya bakış açısını benimsemekle birlikte, mevcut teoriye dışarıdan içeriye bakış açısını da katarak, kaynak temelli görüşten ayrılmaktadır. Başka bir ifadeyle, dinamik yetenekler görüşünün, dışsal değişkenlere belirgin bir biçimde vurgu yaparak, daha geniş bir perspektiften işletmelerin rekabetçi unsurlarına ve performansına odaklanmayı sağladığı anlaşılmaktadır (Aslan,2015:12).

Dinamik yeteneklerin, karar vericilerin düşünce ve eylemlerine başvurmadan test edilmesinin uygun olmayacağı düşünülmektedir (Arthurs ve Busenitz, 2006:204). İşletme stratejilerine yön veren karar vericilerin, artan dinamizm ve rekabet yoğun çevreler çerçevesinde, işletmelere ait kaynaklar ile dinamik yetenekleri özenle ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Buradan hareketle, stratejik kararların alınma sürecinde, söz konusu kararların, işletmelerin kaynakları ve dinamik yetenekleri kapsamında seçilmelerinin ve sınıflandırılmalarının oldukça karmaşılaştığı vurgulanmaktadır (Lin ve Wu, 2014:407).

Alanyazında dinamik yetenekler kavramı incelendiğinde ilk karşımıza çıkan tanımlamalar;

*Pisano, (1994)*, dinamik yetenekler, işletme yöneticilerinin yeni değer yaratmak ve yeni stratejiler oluşturmak için kaynak tabanını organizasyonel ve stratejik rutinlerle, kaynakları bir arada toplaması, birleştirmesi ve değiştirerek kaynak elde etmesi sürecidir.

*Eisenhardt ve Martin (2000: 1107)*, pazarda değişim yaratacak şekilde işletmenin kaynaklarını birleştirerek, yeniden yapılandırmak ve kazanmak veya serbest bırakmak için kullanılan süreçtir. Dinamik yetenekler, stratejik ve örgütsel rutinler oluşturmak için yeni pazarların ortaya çıkması, çarpışması, bölünmesi, evrimleşmesi ve ölmesi gibi işletmelerin yeni kaynak elde etmeleridir.

*Galunic ve Eisenhardt (2001: 1229)*, yöneticilerin kaynaklar üzerinde pazar değişimleri sağlayarak yeni yapılanmalara ulaşmak için yönlendirme sürecidir.

*Zollo ve Winter (2002:5)*, işletmelerin sürdürülebilirliği için ortak etkinliklerin öğrendiği, verimliliğini arttırmak için sistematik olarak kendi operasyonel rutinlerini oluşturan ve değiştiren bir süreçtir.

*Zott (2003:3)*, işletmelerin kaynaklarının ve operasyonel rutinlerinin gelişimine önderlik eden işletmelerin organizasyonel süreçleridir.

*Wang ve Ahmed (2007:35)*, işletmelerin rekabet avantajı yaratmak için öğrenerek kendini beslemesi, geliştirmesi, işletmenin sahip olduğu kaynakları, yetkinlikleri ve temel yetenekleri üzerinde değişiklik yapabilen, hedefler koyan davranışsal yön belirleyebilmeleridir.

*Teece (2010)*, dinamik yetenekler, pazardaki değişime ayak uydurabilmek için varlıkları ve yeterlilikleri anlamaya, ele geçirmeye ve yeniden yapılandırmaya yönelik tüm mücadelelerdir.

*Mahringer ve Renzl,(2018)*, dinamik yetenekler; operasyonel yeteneklerin üzerine kurulmakta ve onların içinde gizlenmektedir.

*Winter (2003:991)*, dinamik yetenekleri “sıradan yetenekleri yaymak/genişletmek, değiştirmek veya oluşturmak “ olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı, işletme yönetimi alanında çok eski bir araştırma konusu değildir. Son yıllarda araştırmacılar, özellikle işletmeye iş ortamındaki değişimlere cevap vermek için işletmelerin kendilerine özgü yeteneklerini ve yeterliliklerini nasıl geliştirdiklerine odaklanmaktadır. Bu durum Tablo 2.2.’de dinamik yetenekler kavramı tanımlamalarına ve tanımlayan araştırmacılara yer verilmiştir.

**Tablo 2.2. Dinamik Yetenek Tanımları**

| Yazar(lar)                          | Tanımlar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Collis (1994),                      | Daha hızlı ve daha iyi şekilde yenilik yaratmayı sağlayan kabiliyetlerdir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Teece, Pisano ve Shuen (1997)       | Hızlı değişen çevrelerde, işletmelerin iç ve dış yeterliliklerini birleştirme, geliştirme ve yeniden düzenleme yeteneğidir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Zollo ve Winter (2002)              | Verimliliğin artırılabilmesi amacıyla, örgütsel rutinler oluşturarak, geliştirme yoluyla öğrenilmiş ortak bir faaliyet sürecidir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Luo (2000)                          | Global pazarda sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için çokuluslu şirketin sahip olduğu gelir getirebilir kaynaklarını yaratma, geliştirme ve düzenleme kabiliyeti                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Eisenhardt ve Martin (2000)         | <p>Pazar koşullarına (doğma, çatışma, evrimleşme, ömrünü tamamlama) göre işletmenin kaynaklarını yeniden düzenlemesini sağlayan örgütsel ve stratejik rutinleri ve bir işletmenin rekabet avantajı yardımcı olmak için operasyonel yeteneklerini yeniden birleştirerek, güncelleyerek ve yapılandırarak yardımcı olan yeteneklerdir.</p> <p>Dinamik yetenekleri, ürün perspektifi açısından ürün geliştirme, strateji geliştirme ve ittifaklar için bir dizi süreçtir.</p> |
| Zollo ve Winter (2002)              | Dinamik yetenekler, örgütün etkinliğini arttırmak için sistemli bir şekilde operasyonel rutinlerin üretildiği ve üzerinde değişiklik yapıldığı öğrenilmiş ve devamlılığı olan kolektif eylemlerdir.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Winter (2003)                       | Doğal yeteneklerin genişletilmesine, uyarlanmasına ve hatta yaratılmasına etki eden yeteneklerdir, ayrıca stratejik öneme sahip yeteneklerdir ve sıradan yeteneklerin üzerine dinamik yeteneklerin konumlandırılması gerekmektedir.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Helfat ve Peteraf (2003)            | <p>İşletmelerin operasyon yeteneklerini oluşturma, bütünleştirme ve yeniden yapılandırmasıdır.</p> <p>İşletmelerin sahip olduğu yaşam döngüsü, yeni ürünler ve süreçler yaratılmasını ve değişen çevre şartlarına cevap vermesini sağlayan yeteneklerden oluşmaktadır.</p>                                                                                                                                                                                                 |
| Zahra, Sapienza ve Davidsson (2006) | İşletmenin esas karar vericileri tarafından kaynak ve rutinlerinin en uygun biçimde yeniden düzenlenmesi becerisi dinamik yeteneklerdir. Girişimcinin beklentilerine göre kaynakların ve iş uygulamalarının yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmıştır                                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teece (2007)                                                           | Fırsat ve tehditlerin sezilmesi ve şekillendirilmesi ile işletmenin rekabet edebilirliğini sürdürmesi için soyut ve somut tüm varlıklarının arttırılarak, birleştirilerek, korunarak ve hatta gerektiğinde yeniden düzenlenmesidir.                                                                                                |
| Helfat, Teece ve Winter, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, (2007) | İşletmenin amaçlı olarak kaynak temelini yaratma, genişletme ve düzenleme kapasitesidir.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wang ve Ahmed (2007:8)                                                 | Değişen çevre koşullarına karşı işletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini bütünleştirerek, yeniden düzenleyerek, yenileyerek ve yeniden yaratarak, daha da önemlisi temel yeteneklerini geliştirerek ve yeniden yapılandırarak rekabet avantajı elde etme ve sürdürmeye yönelik uyarlayıcı, absorbe edici, yenilikçi yeteneklerdir. |
| O'Reilly ve Tushman (2008)                                             | Çift elliliğe dayandırıldığında, dinamik yetenekler işletmenin fırsat ve tehditleri tanımlaması ve varlıklarını (insanlar, örgütsel mimari ve kaynaklar) yeniden düzenlemesine yönelik, üst yönetim tarafından alınan bir dizi eyleme ilişkin kararlar olarak görülebilir.                                                         |
| Protogerou, Caloghirou ve Lioukas (2008)                               | Dinamik yetenekler, mevcut düşük düzeydeki yetkinliklerin kullanılmasına daha da önemlisi yeni teknolojik ve pazarlama yetkinliklerinin tanımlanmasına ve edinilmesine izin veren üst düzeydeki yetkinlikleri ifade etmektedir.                                                                                                    |
| Ambrosini vd.(2009)                                                    | Dinamik yetenekler, firmanın mevcut kaynak tabanını etkileyen yeni bir paket veya kaynak yapılandırması olacak şekilde dönüştürebilmektir.                                                                                                                                                                                         |
| Mulders ve Romme (2009)                                                | Değişen çevrenin ele alınması ve/ya da pazarda değişim yaratmak için kaynak temelini amaç ve etkinliğini sorgulayarak, operasyonel rutin ve süreçlerin tasarlanmış bilgi aracılığıyla oluşturulması ve düzenlenmesidir.                                                                                                            |
| Baretto (2010)                                                         | Dinamik yetenekler, işletmenin fırsat ve tehditleri sezme eğilimi ile orantılı olarak şekillenen, işletmenin zamanında ve pazar odaklı kararlar alarak kaynak temelini değiştirmesini sağlayan sistematik problem çözme potansiyelidir.                                                                                            |
| Chirico ve Nordqvist (2010)                                            | 'Dinamik' terimi örgütün değişen çevre koşullarına daha iyi uyum sağlamasına atıfta bulunurken, 'yetenekler' iç/dış kaynakların yapılandırılarak ve birleştirilerek dış çevre ile uyum sağlama becerisini vurgular.                                                                                                                |
| Helfat ve Winter (2011)                                                | Bir işletmenin mevcut yaşamını nasıl değiştirdiğini ve çevre koşullarına göre radikal değişimlerin nasıl ilerlediğini göstermektedir.                                                                                                                                                                                              |
| Pavlou ve El Sway (2011)                                               | Dinamik yetenekler, değişen çevreye daha iyi uyumlanabilmek için, birimlerin mevcut operasyonel yeteneklerinin genişletilerek, değiştirilerek ve yeniden yapılandırılmasına yardımcı olmaktadır.                                                                                                                                   |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salunke, Weerawardena ve McColl-Kennedy (2011) | Bir örgütün amaçlı bir biçimde bilgiyle ilişkili kaynaklarını, yeteneklerini ve rutinlerini yaratarak, genişleterek ve değiştirerek etkinliğini devam ettirmesine yönelik kapasitesidir.                                                                                                            |
| Ali, Peters ve Lettice (2012)                  | Dinamik yetenekler birleştirme, yeniden düzenleme ve yenilenme/yeniden yaratma yeteneklerini kapsayan üç faktörlü örtük bir yapıdır.                                                                                                                                                                |
| Li ve Liu (2012)                               | Dinamik yetenekler, işletmenin fırsat ve tehditleri sezme eğilimi ile orantılı olarak şekillenen, zamanında karar alarak, stratejik kararları uygulayarak ve etkin bir biçimde değişimi gerçekleştirerek işletmenin doğru stratejik yönde olmasını sağlayan sistematik problem çözme kapasitesidir. |
| Wilden ve diğerleri (2013)                     | İşletmenin fırsatları sezmesi, şekillendirmesi, yakalaması için kaynak tabanını düzenlemesini ve yeniden yapılandırmasını kolaylaştıran beceriler.                                                                                                                                                  |
| Schilke (2013)                                 | Orta düzey dinamik çevrelerde işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yetenekler                                                                                                                                                                                                         |
| Ramirez ve diğerleri (2013)                    | İşletmenin çevresindeki fırsatları sezme ve şekillendirmesinde etkili olan tarama, yaratma, öğrenme ve açıklama faaliyetleri                                                                                                                                                                        |
| Teece (2014)                                   | İşletmenin rutin faaliyetlerinin yüksek kazançlı faaliyetlere yönelmesini sağlayan daha üst düzey faaliyetler içermesidir.                                                                                                                                                                          |
| Da-yuan Li , Juan Liu (2014)                   | Yaptığı çalışma da dinamik yetenekleri, işletmelerin sistematik olarak fırsatları ve tehditleri algılama eğilimi nedeniyle oluşan sorunlar, zamanında kararlar vermek ve stratejik kararlar almak ve doğru yönü sağlamak için etkin şekilde çözebilme potansiyelidir.                               |

**Kaynak:** Kaplan ve Şahin (2017) çalışmasından yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Dinamik yetenekler ile ilgili yapılan tanımlamalar içinde, dinamik yeteneklerin ne olduğunun yanında ne olmadığına da ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. İlki; dinamik yetenekler, alışılmış bir tepki ya da bir olaya yönelik problem çözme tekniği olmadığıdır. Aksine belirlenmiş bir yol izleyen, yineleyen eylemler içerdiği (Winter, 2003; Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007; Helfat vd., 2007). İkincisi, dinamik yeteneklerde şans faktörü yoktur sebebi ise dinamik yetenekler belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için istenilerek belirlenmektedirler (Helfat vd., 2007; Zahra vd., 2006). Stratejik değişimle ilişkili olan dinamik yetenekler kavramı eşanlamlı değildir. Yalnızca stratejik değişim yaratmazken kaynak tabanının değişiminden dinamik yeteneklerdeki değişim etkilenmektedir (Ambrosini ve Bowman, 2009).

Teece vd. (1997:516) dinamik yetenekleri; işletmelerin bütünleştirme, düzenleme ve yeniden yapılandırma güçlerine atıfta bulunarak tanımlarken, söz konusu işletmelerin, rekabetçi çevreye hızla cevap verebilmelerini, sahip oldukları yeteneklerle sağladıklarını vurgulamaktadırlar. İşletmelerin gerekli gördüklerinde başvurdukları örüntülü davranışlar bütünü olarak ifade edilen dinamik yeteneklerin, kendiliğinden gerçekleşen tekil bir eyleme işaret etmediği, bu bağlamda, sadece bir proje veya ürün geliştirilmesi sırasında başvuru alan yeteneklerden ibaret olmadıklarının altı çizilmektedir (Helfat vd., 2007:3).

Lin ve Wu (2014:408), rekabetçi çevrenin artması ile işletme stratejilerine yön veren karar vericilerin, kaynaklar ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi keşfetmek zorunda olduklarını öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre, kaynak temelli görüş ile dinamik yeteneklerin birleştirilmesinin, hem kaynakların seçilmesi hem de sınıflandırılmasının önemli olmasından dolayı, stratejik kararların gittikçe karmaşıklaşmasına neden olduğu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, dinamik yeteneklerin, işletmelerin kaynaklarını ve operasyonel yeteneklerini tasarlayarak en uygun biçimde, başlıca karar vericiler tarafından yeniden düzenlenmesi süreçlerini tanımlamışlardır (Zahra vd., 2006:924).

Griffith ve Harvey (2001) ve Chen ve Law (2009), dinamik yetenekleri, uluslararası ilişkileri güçlendiren işletmelerin kaynak tabanlı ve pazar odaklı görüşünü genişleten küresel bir yetenek olarak tanımlamışlardır.

### **2.1.1. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları**

Teece v.d.(1997), dinamik yetenekleri, bir şirketin hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Teece vd.,1997:516). Yıllar geçtikçe, bu tanım gözden geçirilmiş, geliştirilerek ve genişletilerek, bir dizi farklı kavramsallaştırmalara yol açmıştır.

Örgütsel çeviklik ve performans, dinamik yetenekler çerçevesi, yani tehditleri algılama, ele geçirme ve yönetme ile açıklanabilir (Roberts ve Grover 2012; Teece vd., 2016). Teece (2007)'e göre algılama, örneğin bilim ve teknoloji, müşteri ve tedarikçi peyzajlarında çevresel değişiklikleri belirleme ve Ar-Ge çalışmalarını buna göre yönetme sürecidir. Algılama, yeni bilgilerin dışarıdan incelenmesini, mevcut know-how uygulamalarını ve piyasalar ile bilim ve teknolojinin dinamizmini içeren keşifle ilgilidir (Mart 1991; Teece 2017). Buna karşın, ele geçirme ise iş modeli tanımını ve operasyonelleştirmeyi, tamamlayıcı varlıkların güvenliğini sağlama, karar verme rutinlerini uygulama ve liderlik, iletişim ve kültürel desteklerin oluşturulmasını içermektedir (Teece 2007). Ele geçirme, yenilikleri takip etme ve verimlilikleri gerçekleştirmenin operasyonel yönlerini ifade eden sömürü ile ilgilidir (Lavie vd., 2010; Mart 1991; Arora,2019).

Model geliştiren Ersezer (2011) alışmasında, dinamik yetenekleri belirlemek için Teece'nin ortaya koyduğu dinamik yeteneklerin alt boyutu olan sezme, yakalama ve yeniden düzenlemeyle ilgili çalışmalardan elde ettiği bilgileri bütünleştirmiştir. Pavlou ve El Sawy (2011) ise, karışık bir çevrede işletmelerin karar vermesini kolaylaştırmak için yine Teece vd., (1994, 1997, 2007) modelin başlangıç noktasını dinamik yeteneklerle ilişkilendirdiği sezme, bütünleşme, öğrenme, yeniden yapılandırma ve koordinasyon kavramlarının oluşturduğu dört yapılı bir dinamik yetenek (*sezme, öğrenme, koordinasyon ve bütünleşme*) modeli geliştirmiştir. Teece'in geliştirdiği modelin kara kutu niteliği taşıyarak dinamik yetenekleri düzenleyerek dinamik yeteneklerin llmesine ilişkin daha sonraki çalışmalara da kaynak olduğu bir gerçektir.

Kozak ve Doğantan (2017), çalışmasında dinamik yeteneklerin boyutlarını öngörü (sezme), öğrenme ve gelişme, bütünleşme ve koordinasyon olarak tespit etmişlerdir.

Wang ve Ahmed (2007) benzer şekilde dinamik yeteneklerin üç ana bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar: uyarlanabilir yetenek, emme/emilim kapasitesi ve yenilikçi yetenek. Barreto (2010), bir başka tipolojiyi ne sürmüş ve dört boyuttan ya da yönden dinamik yetenekleri incelemiştir: “fırsatları ve tehditleri algılamak, zamanında kararlar almak, piyasaya yönelik kararlar almak ve işletmenin kaynak tabanını değiştirmek için ortaya çıkan eğilimler”dir (Barreto, 2010: 271). Tüm bu tipolojilerin ortak noktası, bir işletmenin dinamik yeteneklerinin önemli, entegre parçaları olarak fırsatları algılama ve ele geçirme yeteneklerinin tanınmasıdır. Wang ve Ahmed (2007) bu yetenekleri emici yetenekler olarak ifade ederken, Barreto (2010) bir iş fırsatını ele geçirme kabiliyetinin karar verme yönlerini vurgulamayı tercih etse de, üç tipolojinin hepsi aslında asıl tanımın ötesine geçmektedir. Kaynakları yeniden yapılandırma yeteneğine odaklanmıştır (Teece, Pisano ve Shuen 1997). Ambrosini ve Bowman (2009), algılama ve ele geçirmeyi dinamik yetenekler olarak düşünmemiş, aksine “kolaylaştırıcılar ve nleyiciler” olarak görmüşlerdir (Ambrosini ve Bowman, 2009: 36)

Dinamik yetenekler, bir işletmenin yaşamının devamını sağlayan operasyonel yeteneklerden farklıdır (Winter, 2003). Operasyonel yetenekler, işletmenin “mevcut müşterileri için aynı ürünleri ve hizmetleri desteklemek için aynı lkte daha fazla veya daha az aynı teknikleri kullanarak devam eden bir faaliyetler yrltmesini” mümkün kılmaktadır (Helfat ve Winter, 2011:1244). Dinamik yetenekler ise stratejik değişime ve örgütün evre ile uyumlu hale getirilmesine yöneliktir (Zahra vd., 2006). Teece (2007)' de bir işletmenin yeteneklerini algılama, fırsatları yakalamak, yeniden organizasyon ve yeniden yapılandırma (yaratma, genişletme ve değiştirme) olarak 3'e ayırmaktadır (Teece, 2007).

Eisenhardt ve Martin (2000:1108), dinamik yeteneklerin kendine özgü olduğunu ancak yine de işletmeler arasındaki etkin süreçler dikkate alındığında ortak özellikler gösterdiğini ileri sürmektedirler. Yazarlar bunun nedenini, zorluklarla etkili bir biçimde baş etmek adına belirli yeteneklere başvurulmasına bağlamaktadırlar. Winter'a göre (2003:992) ise dinamik yetenekler, sıfır düzeyli sıradan yeteneklerin ötesinde, birinci düzeyde gerçekleşen değişimler olarak ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle, sıfır düzeyli yetenekler işletmenin mevcut durumunu sürdürmesini (*mevcut ürün, süreç, müşteri ve pazar*) sağlayan sıradan yetenekler iken, dinamik yetenekler, değişimi gerçekleştiren birinci düzey yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ambrosini ve Bowman'a göre (2009:37), dinamik yeteneklerle ilgili birçok çalışmanın, söz konusu yetenekleri tanımlayıcı nitelik taşıdığını ve çalışmalar kapsamında elde edilen verilerin, dinamik yetenekleri anlamaya hizmet etmekten uzak olduğunu bu sebeple kavrama ilişkin daha detaylı çalışmaların yapılması gerekliliğinin altını çizmektedirler. Buradan, dinamik yetenekler literatürünün, kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunun kanıtı niteliğini taşıdığı görülmektedir (Wang ve Ahmed, 2007; Barreto, 2010; Aslan, 2015;16-17).

Dinamik yetenekler çok yönlüdür ve işletmeler her türden mutlaka güçlü olmayacaktır. Bir işletme yeni fırsatları algılama konusunda mükemmel olabilir, ancak bunları kullanmak için yeni iş modellerini tanımlarken nispeten zayıf olabilir ya da bir işletme yeni iş modelleri geliştirmede iyi olabilir, ancak bunları uygulamak ve rafine etmek konusunda vasat da olabilir (Teece,2018:43).

Yazın incelendiğinde dinamik yetenekler kavramının farklı alt boyutlar ele alınarak incelendiği belirlenmiştir. Bunlar Tablo 2.3.' te görülmektedir.

**Tablo 2.3. Dinamik Yeteneklerin Boyutları**

| Boyutlar                                                                    | Yazar(lar)                                  | Yıl  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------|
| Entegrasyon<br>Öğrenme<br>Yeniden Yapılandırma                              | David J. Teece<br>Gary Pisano<br>Amy Shuen  | 1997 |
| Bütünleştirme Yet.<br>Yeniden Düzenleme Yet.<br>Kaynak Edinimi / Terki Yet. | Kathleen M. Eisenhardt<br>Jeffrey A. Martin | 2000 |
| Varyasyon<br>Seçme<br>Tutma                                                 | Christoph Zott                              | 2003 |

|                                                                                                                                                       |                                                               |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------|
| Kaynakların Yeniden<br>Düzenlenmesi<br>Çevrenin algılanması<br>Öğrenme<br>Faaliyetlerin Koordinasyonu<br>Etkileşim Örüntülerinin<br>Bütünleştirilmesi | Paul A. Pavlu<br>Omar A. El Sawy                              | 2006 |
| Sezme<br>Yakalama<br>Yeniden Düzenleme                                                                                                                | David J. Teece                                                | 2007 |
| Uyarlanma Yet.<br>Emilim Yet.<br>Yenilikçilik Yet.                                                                                                    | Catherine L. Wang<br>Pervaiz K. Ahmed                         | 2007 |
| Uyumlama Yet.<br>Bütünleştirme Yet.<br>Yeniden Şekillendirme Yet.                                                                                     | J. Bruce Harreld<br>Charles A. O'Reilly<br>Michael L. Tushman | 2007 |
| Koordinasyon / Bütünleştirme Yet.<br>Öğrenme<br>Stratejik Rekabetçi Cevap<br>Verebilme                                                                | Aimilia Protogerou<br>Yannis Caloghirou<br>Spyros Lioukas     | 2008 |
| Artımsal Yet.<br>Yenileyici Yet.<br>Canlandırıcı Yet.                                                                                                 | Véronique Ambrosini<br>Cliff Bowman<br>Nardine Collier        | 2009 |
| Sezme<br>Zamanında Karar Verme<br>Pazar Odaklı Davranma<br>Kaynak Temeline Değiştirme                                                                 | Ilidio Barreto                                                | 2010 |
| Sezme<br>Öğrenme<br>Birleştirme<br>Koordine Etme                                                                                                      | Paul A. Pavlu<br>Omar A. El Sawy                              | 2012 |
| Stratejik Anlamlandırma<br>Zamanında Karar Verme<br>Değişim Uygulama                                                                                  | Xibing Li<br>Xiling Liu                                       | 2012 |
| Pazara Yönelik Duyarlılık<br>Bilgiyi Özümseme Yet.<br>Sosyal Ağ Oluşturma Yet.<br>İletişim ve Pazarlık için<br>Bütünleştirici Yet.                    | Ting-Yi Chang                                                 | 2012 |
| Dinamik Bütünleşme<br>Dinamik Öğrenme<br>Dinamik Yeniden Düzenleme                                                                                    | Yini Lin<br>Lei-Yu Wu                                         | 2013 |

|                                                                                                   |                                                      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|
| Fırsat Sezme Yet.<br>Yeniden Düzenleme Yet.<br>Örgütsel Esneklik Yet.<br>Teknolojik Esneklik Yet. | Hao Jiao<br>Ilan Alon<br>Chun Kwong Koo<br>Yu ke Cui | 2013 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------|

**Kaynak :** Yazar tarafından derlenmiştir

Mevcut yazın, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için dinamik yetenekleri kullandıklarını vurgulamaktadır (Biedenbach ve Müller, 2012; 621; Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece vd., 1997). Wang ve Ahmed (2007), emilim, yenilikçi ve uyarlanabilir yetenekler olmak üzere üç dinamik özellik bileşenini belirlemiştir.

Wang ve Ahmed (2007) çalışmalarında, dinamik yetenekler kavramını açıklığa kavuşturmayı ve işletmeler arasında dinamik yeteneklerin ortak özelliklerini yansıtan ve gelecekteki araştırmalarda bir ölçüm yapısı olarak benimsenebilecek üç bileşenli faktörü tanımlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, entegre bir çerçevede dinamik yeteneklerin önceliklerini ve sonuçlarını kapsayan bir araştırma modeli geliştirilmişlerdir.

#### ***2.1.1.1.Uyarlanabilme Yeteneği***

Adaptasyon yeteneği olarak da adlandırılan kavram, stratejik yönetim sürecinde işletmelerin çevresinde oluşan değişikliklere karşı sürekli uyum sağladığı bir süreç olarak ifade edilmiştir (Chakravarthy, 1982:35).

Adaptasyon kavramı kökeni biyoloji bilimine dayanmakta ve bir canlının hayatta kalma mücadelesi durumunu ifade etmektedir. İşletmeler açısından çevresindeki değişimlere veya yeni bir çevreye uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmesi şeklinde tanımlanmalar yazında karşılaşılmıştır.

Selznick (1957), Chandler (1962), Andrews (1963) “Tasarım Okulu” uyarlanabilmeyi stratejik açıdan inceleyerek işletmenin karşılaşılabileceği çevresel tehdit ve fırsatlar ve işletmenin güçlü ile zayıf yönleri arasındaki uyumu sağlayabilmek olarak görmektedir.

Uyarlanabilmeyi, uzun dönemli biçimsel bir “planlama süreci” olarak gören Ansoff (1965:1971), Steiner (1979), Argenit (1974) yanısıra Miles ve Snow(1978:3) stratejik olarak uyarlanabilmeyi, belirsizlik ve çevresel değişim karşısında hem dış çevreyle uyumlu aynı zamanda içsel karşılıklı bağımlılıkların verimli şekilde yönetilen statik olmayan bir süreç olarak tanımladıkları görülmektedir.

Gelişen piyasa fırsatlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi için uyarlanabilir becerilere ihtiyaç vardır (Wang ve Ahmed, 2007).

Day (2002) ise, işletme içi unsurları da dikkate alarak tanım yapmıştır. Yazara göre, bir organizma davranışı dışsal etkiler olmadan da içsel koşullarla değişebilmektedir. Dolayısıyla, yazar adaptasyonu işletmenin “*aynı zamanda dış çevresiyle ve içsel koşullarla etkileşim ve uyum süreci*” olarak tanımlamaktadır.

İşletmenin çevresel belirsizlik ve karmaşa ile başedebilme gücü ne kadar yüksek olursa, uyarlanabilme ve uzun dönem varlığını sürdürebilme şansının aynı oranda arttığı ifade eden Chakravarthy (1982), uyarlanabilme yeteneğine ilişkin *İstikrarsız durum*, istikrarlı durum ve tarafsız durum olmak üzere üç farklı durumun ve özelliğın varlığından söz etmektedir. *İstikrarsız durum*, değişimlere karşı hassas olmayı ve değişimlerden etkilenmeyi, tarafsız durum; en az seviyede etkilenmeyi, istikrarlı durum ise; yalnızca belirli çevresel değişimlerden etkilenmeyi anlatmak için kullanılmaktadır. Yazara göre, istikrarsız durumda işletme çevresel değişimlere karşı aşırı hassas olduğundan, kendini çevresinden korumaya çalışmaktadır. *İstikrarlı durumda*, işletme kendini korumanın yanında çevresindeki her harekete karşı bir tepki vererek reaktif davranmaktadır. *Tarafsız durumda* ise, birçok değişime karşı duran işletmenin, söz konusu değişimlerin ortaya çıkmasından önce, ihtiyaç duyacağına inandığı uyarlanabilme yeteneğine yatırım yaptığı görülmektedir. Çevresel değişimlere en fazla bağışıklık gösteren durum; tarafsız, istikrarlı ve istikrarsız olarak sıralanmaktadır (Aslan,2015)

Miles ve Snow’un (1978) *strateji tipolojisinde*, temelini işletmenin uyarlanabilme yeteneğinden alan; *arayıcılar, savunmacılar, analizciler, tepkiciler* başlıkları altında toplanan dört egemen strateji önerilmiştir. Yazarlar, işletmenin faal olma durumu ile uyarlanabilme yeteneğini geliştirmesi arasında ilişki (*korelasyon*) olduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda, sürekli yeni pazarlar arayan arayıcıların, en fazla uyarlanabilme yeteneğine sahip olan işletmeleri temsil ettikleri ve uyarlanabilme yeteneği bakımından arayıcıları sırasıyla analizcilerin, savunmacıların ve tepkicilerin izledikleri görülmektedir (Aslan,2015).

Değişen çevreye etkin bir biçimde uyum sağlamak, dinamik yeteneklerin anahtar boyutlarından biri olarak görülmektedir. Çevresel değişimin gereklerini etkili şekilde karşılayabilmek için işletme kaynaklarının yeniden düzenlemesi ve süreçlerin hızla koordine edilmesi becerisi olan uyarlanabilme yeteneğinin, dinamik yetenekler bağlamında kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir (Zhou ve Li, 2010:225). Dinamik yeteneklerin bir boyutu olan uyarlanabilme yeteneği, pazardaki potansiyel imkanlara hızlı bir biçimde cevap verebilmek, iş fırsatlarını yakalayabilmek ve etkin problem çözme yetkinliğini göstermek faaliyetlerini içermektedir (Wei ve Lau, 2010:1491). Uyarlanabilme yeteneği; etkin araştırma, yeniyi

keşfetme ve mevcut yöntemlerin çalıştırılmasına ait stratejilerin dengelenmesine odaklanmaktadır (Staber ve Sydow, 2002:413).

Uyarlanabilme yeteneği, işletmenin beliren pazar fırsatlarını anlayabilme ve söz konusu fırsatlardan faydalanabilme becerisidir (Miles ve Snow 1978; Chakravarthy 1982; Hooley vd., 1992, Wang ve Ahmed, 2007). İşletmenin; *ürün-pazar fırsatlarına cevap verebilmesi, pazarı görüntüleyebilmesi, müşteri ve rakiplerini izleyebilmesi, değişen pazar koşullarına hızla cevap verebilmesi* gibi alt boyutların, uyarlanabilme yeteneğini, kavramın mevcut literatürdeki çok boyutlu yapısına bağlı olarak tanımlanmaktadır (Oktemgil ve Gordon, 1997:446-448).

McKee vd. (1998:22), işletmelerin uyarlanabilme yeteneklerini geliştirme yollarına ilişkin bir takım önerilerde bulunmaktadır. Yazarlara göre; uzun dönemli pazar görüntülemeleri, müşteri izlenimleri, uygun pazarlama programları ile müşteri bağlılığının geliştirilmesi, rakiplerin izlenmesi, dağıtım ağlarının genişletilmesi, tanıtım programlarının geliştirilmesi gibi faaliyetler, işletmenin uyarlanabilme yeteneğini geliştirmektedir. Bunun aksine, örgüt yapısının, bulunduğu bağlama uyarlanmaması durumunda, fırsatların elden geçirilmesi nedeniyle maliyetlerin artması ve örgütün devamlılığının tehlikeye girmesi beklenmektedir (Child, 1972:8). "Kesintisiz dönüşüm" (*continuous morphing*) kavramı ile ürün, hizmet, kaynak, yetenek ve örgütlenme biçimlerindeki sürekli değişime vurgu yapan Rindova ve Kotha (2001:1276), bir anlamda işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için geliştirmek durumunda oldukları uyarlanabilme yeteneğine dikkat çekmektedirler. İşletmelerin, faaliyetlerini yeniden şekillendirmeleri ile pazarda ortaya çıkan gelişim ve değişimlere hızla cevap verebilmeleri, uyarlanabilme yeteneği ile açıklanmaktadır (Gibson ve Brikshaw, 2004:209; Aslan,2015:53).

Stratejik esneklik, işletmenin öngörülemeyen çevresel değişimlere karşı etkili "karşılık verme yeteneği" şeklinde tanımlanmaktadır (Eppink, 1978). Stratejik esneklik, farklı yazarlar tarafından işletmenin, çevresel fırsatlara ve tehditlere etkili ve hızlıca cevap verme yeteneğini ortaya koyma (Meyer vd., 1989; Sanchez, 1995; Zelenovic, 1982), işletmenin çevresel ve öngörülemeyen değişimlere uyarlanabilme olarak tanımlanmaktadır (Zelenovic, 1982). Stratejik esneklik "çevresel öngörülmezlik" ile ilişkilendirilmekte ve işletme, çevresel öngörülemezliğe verdiği cevap oranında performansını ve rekabet etme derecesini artırmaktadır (Evans, 1991). Stratejik esnekliğin en önemli rolü, işletmelerin taktiksel veya operasyonel başarısında ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasıdır (Johnson vd.,[2003];aktaran Papatya vd.,2019:1664)

Adaptasyon yeteneğini esneklik olarak tanımlayan Golden ve Powell (1999:373), etkileri açısından adaptasyonu, çevresel değişimlere tepki verme hızı olarak zaman , öngörülen/öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlama olarak kapsam, değişikliklere karşı alınan tavır, eğilim ve içsel veya dışsal yönelimli olmayı odak olarak tanımlayarak dört boyutta incelemiştir.

Ayrıca stratejik esneklik, işletmenin rekabet ettiği süreçte işletmenin hayatını tehdit eden sorunları çözüme kavuşturma, belirsizlik içindeki bir çevreye uyum sağlama ve fırsatlardan en etkili şekilde faydalanma olanağı sağlamaktadır. Böylece rekabet ortamında işletmenin sahip olduğu yeteneklere katkı sağlayarak pazar performansını arttırmaktadır (Entrialgo vd., [2000]; aktaran Papatya vd.,2019:1664).

Stratejik esneklik yalnızca bir iyileştirme programı değil, uyum sağlayabilme yeteneği ve değişime hazır olma yeteneğidir. Stratejik esnekliğin asıl amacı, daha fazla seçim alternatifi sağlamaktır (Eren,2012:106).

Papatya vd. stratejik esneklik ile performans arasındaki ilişkinin sürdürülebilir bir rekabet avantajına katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır (Papatya v.,2019:1663).

#### ***2.1.1.2. Emilim Yeteneği***

Değişen ve yenilenen bir çevrede işletmelerinin mevcut durumunu korumak veya gelişebilmesi için emilim yeteneği önemimin arttığı görülmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmeleri için bilginin kritik bir kaynak (Teece,1997) olduğu, elde edinilen bilgi kaynaklarını daha etkin kullanabilmeyi yönetme yeteneği önemi vurgulanmaktadır.

Yazında özümseme kapasitesi olarak da karşımıza çıkan emilim yeteneği ilk olarak Cohen ve Levinthal (1989) tarafından işletmelerin yeni, değerli dışsal bilgilerin farkına varıp bu bilgileri özümseme ve işletmenin hedeflerine ulaşmak için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Emilim yeteneği, son yıllarda örgütsel araştırmada ortaya çıkan en önemli kavramlardan biridir. Wesley Cohen ve Daniel Levinthal (1989) tarafından “Economic Journal”da yayınlanan bir çalışmada sunulan emilim yeteneği, bir firmanın temel öğrenme süreçlerinden olan çevredeki bilgiyi tanımlama, asimile etme ve kullanma yeteneği olan oluşmaktadır . Bu üç boyut, yalnızca diğer firmaların ürünlerini veya süreçlerini taklit etme yeteneğini değil, aynı zamanda bilimsel araştırma gibi ticari olarak daha az odaklanmış bilgilerden yararlanma yeteneğini de kapsamaktadır. Emilim yeteneğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, bir işletmenin uzun vadeli hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir

çünkü emilim yeteneği, firmanın bilgi tabanını güçlendirebilir, tamamlayabilir veya yeniden odaklayabilir (Lane vd.,2006:833).

Cohen ve Levinthal'ın (1989) çalışması sonrasında emilim yeteneği ile ilgili birçok çalışmaya yazında rastlanmaktadır (Mowery vd.,1996; Kim,1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Lane vd.,2001; Zahra ve George, 2002; Todorova ve Durisin,2007; Volberda vd.,2010).

Oslo kılavuzunda bilgi yönetimi “organizasyon tarafından bilgi elde edilmesi, kullanımı ve paylaşımına ilişkileri faaliyetleri kapsamaktadır” şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu,2005:91). Bilgi yönetimi doğru zamanda, doğru yerde doğru bilgiye sahip olmak olarak ifade edilebilir.

Bilgi, kullanılmakla tükenmeyen, transfer edilmekle kaybolmayan elde edilmesi emek ve masraf gerektiğinden kıymetli olan ve birçok bilgi olmasına karşın az bir kısmının kullanıldığı bilgi, beceri ve yetkinliği resmen tanıyan geçerli diploma, derece veya belge olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu vd., 2014:2-3)

İşletmelerin yeni bilginin değerinin nasıl fark edilip benimsediklerini ve örgütsel amaçlara ulaşma yolunda nasıl kullandıklarını inceleyen bir kuramdır (Polat ve Arun;2016:23).

Son yıllarda, emilim yeteneği kavramı literatürde büyük ilgi görmüştür. Cohen ve Levinthal'ın (1989, 1990) çalışmasına dayanarak, araştırmacılar emilim yeteneğinin inovasyonu (Tsai, 2001), iş performanslarını, örgüt içi bilgi aktarımını (Gupta ve Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996) etkilediğini göstermiştir. Örgütsel öğrenme (Lane ve Lubatkin, 1998; Lane, vd., 2001) .Cohen ve Levinthal (1989), işletmelerin dış kaynaklardan edindikleri bilgileri tanımlama, özümleme ve kullanma becerisi olarak emilim yeteneğini kavramsallaştırmaktadır. Dışarıdan edinilen bilgiyi kullanmak genellikle içeriğinin kullanılabilir bir forma dönüştürülmesini gerektirdiği için, Zahra ve George (2002) emilim yeteneğini orijinal üç boyuttan (tanımlamak, özümsemek ve sömürmek) dört boyuta (edinme, özümleme, dönüştürme ve sömürü) çıkartmıştır (Flatten<sup>a</sup> vd.,2011:99).

Lane vd. (2006), emilim yeteneği ile dört kavramın büyük ölçüde örtüştüğünü ifade etmiştir.Bunlar; örgütsel öğrenme, stratejik ittifaklar, bilgi yönetimi ve kaynak temelli bakış (Flatten<sup>a</sup> vd.,2011:99).

Emilim yeteneği, çevrede mevcut olan bilginin tanımlanması, özümsemesi ve kullanılmasıyla ilgili olarak işletmenin temel öğrenme süreçlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve Levinthal, [1989]; Lane ve Lubatkin,[1998]; Lane vd.,[2006] ; aktaran.Flatten<sup>b</sup> vd.,2011:137)

Emilim yeteneğinin, işletmenin bilgi temelini güçlendirici, tamamlayıcı etkisinin yanında, mevcut bilgilerin üzerine yeniden eğilmeyi beraberinde getirdiği savunulmaktadır (Lane vd., 2006:833). Yüksek düzeyde emilim yeteneğine sahip işletmelerin yeni bilgiden yararlanarak, yenilikçi aktivitelerini geliştirdikleri öne sürülmektedir (Zaheer ve Bell, 2005:812). Bu bağlamda, işletmelerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri ve başarı elde edebilmeleri için, emilim yeteneğini geliştirerek korumaları gerekmektedir (aktaran. Aslan,2015:55).

Heeley (1997)'e göre emilim yeteneği, esasen önceki araştırma ve geliştirme faaliyetlerinden kaynaklanan dış bilgi edinimi, iç bilgi yayma ve teknik yeterlilikleri içermektedir.

Biedenbach ve Müller (2012); Tranekjer ve Knudsen (2012)'a göre emilim yeteneği, bir işletmenin keşifsel, dönüştürücü ve sömürücü öğrenme süreçleriyle dış bilgiden yararlanma yeteneğinden oluşmaktadır.

Zahra ve George (2002) emilim yeteneğini, şirketlerin dış bilgileri edinmeleri, özümlemeleri, dönüştürmeleri ve uygulamaları için kurumsal süreçleri ve rutinleri kapsayan dinamik bir organizasyon yeteneği olarak ifade etmiştir.

“Dış çevreden alınan bilginin kapalı kısımlarını ele alarak bu bilgilerin değiştirme becerileri” (Mowery ve Oxley,1995:81; aktaran Çetin ve Fidan:2017:3;) aynı zamanda bir işletmenin “bilgiyi asimile etme ve yeni bilgiler üretmesine olanak sağlayan öğrenme yeteneği ve sorun çözme becerileri” olarak görülmektedir (Kim,1997:86-89; aktaran.Çetin ve Fidan:2017:3).

Zahra ve George (2002), emilim yeteneğinin çok boyutlu bir yapı olduğunu ifade etmekte ve emilim yeteneğinin yapısının bilgi edinme, asimilasyon, dönüşüm ve sömürü olarak dört bileşen faktörünü önermektedir.

Flatten vd.,(2011) çalışmasında emilim yeteneğinin bilgi,iletişim ve bilginin dağıtımı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Yazın incelendiğinde çalışmaların önemli bir bölümünde, Ar-Ge (araştırma ve geliştirme) yoğunluğu (Ar-Ge harcamalarının satışlara bölünmesi olarak tanımlanmaktadır) emilim yeteneğinin bir vekil olarak kullanıldığı dikkat çekmektedir (Cohen ve Levinthal, 1989; Tsai 2001;Belderbos vd.,2004; Oltra ve Flor, 2003; Stock vd.,2001;Liu ve White,1997; Meeus vd.,2001; Flatten vd.,2011;99).

Cohen ve Levinthal (1990), emilim yeteneğinin yeni bilgi geliştirmek için bir işletmenin ana parçası olduğunu savunmaktadırlar. Bu yeteneğin, yeni dış bilgileri anlamlandırarak ve farklı şeyler yapmayı öğrenerek işletmelerdeki yenilikçi faaliyetleri

geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca literatürün önemli bir yapısı olan emilim yeteneği performans, yenilikçilik, yanıt verme yeteneği, uluslararasılaşma ve işletmelerdeki bilgi tabanlarını zenginleştirerek rekabet avantajı da sağlamaktadır (Arbussa ve Coenders, 2007; Chen vd., 2009; Cohen ve Levinthal, 1990; Domurath ve Patzelt, 2015; Escribano vd., 2009; Gao vd., 2008; George vd., 2001; Gray, 2006; Huang ve Rice, 2009; Kim vd., 2013; Kostopoulos vd., 2011; Liao vd., 2003; Liao vd., 2007; McKelvie vd., 2007; Nieto ve Quevedo, 2005; Zhou ve Li, 2012; Wu ve Voss, 2015;aktaran, Sakhdari,2016:40).

Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri bilgi gelişimi açısından istikrarlı bir kolektif aktivite modeli olarak tanımlamıştır. Bilgi evrimini dört aşamaya ayırmışlardır: varyasyon, iç seçim, çoğaltma ve genetik.

Nielsen (2006) yaptığı çalışmada bilgi yönetimi faaliyetlerini, bilgi yaratma, edinme, yakalama, derleme, paylaşma, bütünleştirme, kaldırma/yararlanma ve sömürü/kullanma olarak sekiz başlıkta tanımlamıştır. Bu faaliyetler bilgi gelişimi, bilgi (yeniden) kombinasyonu ve bilgi kullanımı olarak dinamik yeteneklerin içine dahil edilmektedir. Dinamik yeteneklerle ilgili bilgi yönetimi faaliyetleri, bilgi akışını ve işletmenin bilgi birikimi yaratmakta ve örgütsel yeteneklerin yaratılması ve kullanılmasını desteklemektedir(Nielsen,2006:59).

Belirtilen sekiz bilgi yönetimi faaliyeti bilgi geliştirme, bilgi (yeniden) birleşim ve bilgi kullanımının üç temel dinamik kapasitesi olarak belirtilmiştir (Nielsen, 2006:67).

Dinamik ve değişken çevrede işletmelerin en iyi şekilde nasıl yönetileceği tartışmalarında “dinamik yetenekler ile bilgi yönetimi” kavramlarının beraber kullanıldığı görülmektedir (Tracy,1993:263; Keskin vd.,2016:111). Dinamik yetenekler kaynakların yeni yetenekler ve yetkinlikler oluşturmak için yeniden yapılandırılarak yenilenmesini vurgularken, bilgi yönetimi, yöneticilere işletmenin bilgiyi nasıl yaratacağı, elinde tutacağı, transfer edeceği ve bilgiyi nasıl kullanacağı konusunda çözümler sunmayı hedeflemektedir (Easterby- Smith ve Prieto, 2008:235; Keskin vd.,2016:111).

İlk dinamik yetenek, işletmenin yeni bilgiyi yarattığı, edindiği ve daha sonra yakaladığı bilgi geliştirme sürecidir. Dinamik kapasiteye ilişkin ikinci bilgi, işletmedeki bilgi birikiminden bilgi temelli kaynakların bir araya getirildiği ve organizasyonel yetenekler oluşturmak için entegre edildiği bilgi (yeniden) birleşimidir. Üçüncü dinamik yetenek, mevcut ve halihazırda entegre edilmiş bilgi kaynaklarının işletmenin değer yaratma faaliyetlerinde kullanılmakta olduğu bilgi kullanımudur. Bilgi rekombinasyonu, Kogut ve Zander (1992) tarafından önerilen “kombinasyon yetenekleri” kavramına benzer, mevcut bilgi birikimini kullanan işletmeleri kullanarak yeni uygulamalar ve yenilikler yaratmak için gerçekleşen organizasyonel süreçler olarak birleştirici yeteneği olarak görmektedir. Kogut ve Zander

(1992), işletmenin kabiliyet tabanındaki değişikliklerin anahtarının, mevcut bilgi kaynakları ve teknolojilerinin işletmelerin rekombinasyonuna dayandığını bulmuştur. Dinamik kabiliyetler ve inovasyonla olan ilişkileri hakkındaki düşüncelerle bağlantılı olarak, farklı inovasyon sonuçlarının tümünün bilinçli bilgi yönetimi veya bilgi yaratma stratejileriyle ilişkili olmadığını vurgulamak gerekir. Burgelman (1983), otonom davranışların şirketlerde önemli bir stratejik yenileme kaynağı olabileceğini göstermiştir. Bu, bir işletmede bilgi yönetimi stratejisi geliştirmeye ilgili temel zorluklardan birinin, yeni ve potansiyel olarak ilgili bilginin ele geçirilmesini, potansiyelinin anlaşılmasını ve sonuçta ortaya çıkan fırsatların takip edilmesini sağlamak olduğunu göstermektedir. Organizasyonel yetenekler, dinamik yeteneklerin etkisi ile değiştirilir.

Dinamik kabiliyetlerin bu kavramsallaştırılmasına dayanarak, örgütsel yeteneklerin (yeniden) birleşiminin yenilenmesi veya yaratılması ile ilgili olarak bilgi rekombinasyonu ve entegrasyonunun dinamik bir yetenek olduğu ileri sürülebilir. Tabloda bu argümanı daha fazla göstermektedir. Tabloda, bilgi yönetimi faaliyetlerinin dinamik yeteneklere kümelenebileceğini göstermektedir. Bu dinamik yetenekler, işletmedeki organizasyonel yeteneklerin yaratılmasına veya yenilenmesine ve kullanılmasına yol açar (Nielsen,2006:67).

| Dinamik Yetenekler           | Bilgi Yönetimi                             |
|------------------------------|--------------------------------------------|
| Bilgi Geliştirme             | Bilgi Oluşturma (Knowledge creation)       |
|                              | Bilgi Edinme (Knowledge acquisition)       |
|                              | Bilgi Yakalama (Knowledge capture)         |
| Bilgi (yeniden) kombinasyonu | Bilgi Toplama (Knowledge assembly)         |
|                              | Bilgi Paylaşma (Knowledge sharing)         |
|                              | Bilgi Entegrasyonu (Knowledge integration) |
| Bilgiyi Kullanma             | Bilgi Kaldıraç (Knowledge leverage)        |
|                              | Bilgi Kullanma (Knowledge exploitation)    |

Dinamik yeteneklerin merkezinde birikme, bütünleşme, kullanma ve yeniden yapılanmadan oluşan dört bilgi süreci bulunmaktadır (Eriksson, 2014: 69; Özyılmaz,2016:735).

Huber (1991:88), işletmelerin elde ettiği bilgiyi işleyip, değerlendirdikten sonra örgütsel öğrenmenin dört ögesi olan bilgi edinme, bilgi dağıtma ve yayma, bilgi yorumlama ve bilginin uygulanmasından meydana geldiğini ileri sürmektedir.

Yazında ilk olarak Cohen ve Levinthal'in (1989) çalışmasındaki emilim yeteneğinin bilginin değerini tanıma, asimilasyon ve bilgi kullanmadan oluşan üç alt boyutu ve sonrasında bu üç boyuta bilginin dönüştürülme boyutunu ekleyen Zahra ve George'un (2002) çalışması dikkat çekmektedir. Zahra ve George (2002), emilim yeteneğinin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve emilim yeteneğinin yapısının dört bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir; bilgi

edinimi, asimilasyon, dönüşüm ve kullanma. Sonraki araştırmalar bu çalışmalar üzerinde yoğunlaşmıştır.

Bu tez çalışmasında da emilim yeteneğinin bu dört boyutu kullanılmıştır.

### **Bilgi Edinme**

Bilgi edinimi, “yeni bilgi elde etmek üzere işletmenin daha önceki yaptığı harcamaları, sahip olduğu bilgi altyapısını, hızını ve yönlendirmelerini kapsamaktadır (Polat ve Arun,2016). Örneğin, Ar-Ge departmanının yılların tecrübesi, Ar-Ge yatırımı miktarı, vb.

Lane vd.,(2006) bilgi edinimini, değerli olan dış bilgiye keşfedici öğrenme yoluyla ulaşma olarak tanımlarken, Flatten vd., (2011) dış kaynaklardaki bilgiyi tanımlama ve üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Zahra ve George (2002) ise dış bilgiyi arama,tanıma,değer verme ve edinme becerisi olarak ifade etmiştir.

Bilgi edinimi, kurum içinde başkalarına dış bilginin sunulmasıdır (Nevis, DiBella ve Gould, 1995). Bu süreci tamamen veya kısmen emilim yeteneği (Cohen ve Levinthal, 1990; Cepeda ve Vera, 2007; Wu, 2007) veya bilgi aktarımı (Ipe, 2003) gibi tanımlamak için birçok terim vardır. Bu araştırmada bilgi edinme işletmelerin paydaşlarıyla bilgi paylaşarak organizasyonun dış ortamındaki olaylar, trendler ve ilişkiler hakkında yeni bilgiler oluşturmaya olanak sağlayan bileşenleri içermektedir (Martelo ve Cegarra, 2014; Ortega-Gutiérrez vd., 2015;aktaran Navarro vd.,2016).

Bilgi edinme direkt deneyimle, başkalarının deneyimiyle ya da örgütsel hafıza yoluyla olmaktadır. Başkalarından öğrenme benchmarking, yatırım ortaklığı oluşturma, ağ içerisinde yer alma ve ihtiyaçları çok daha önce fark edebilen öncü müşterilerle çalışma yoluyla olmaktadır. Bunların dışında başka işletmelerden deneyimli ve bilgili profesyonellerin transfer edilmesi de öğrenmeyi sağlamaktadır. İşletmeler müşterilerden, dağıtımıcılardan, tedarikçilerden, yatırım ortaklığından, üniversitelerden ve başka kurumlardan da öğrenmektedir (Slater ve Narver, 1995: 63-74; Noble vd., 2002: 25-39). Taklit etme de bir öğrenme modelidir ve yeniliklerin taklit edilmesi çok yaygındır (Westphal vd., 1997: 366-394;Apaydın ve Torlak,2007:600)

### **Bilgi Özümseme**

Yeni bilgileri belirleme, yorumlama, anlama ve öğrenmek için işletmenin kullandığı usul ve işlemleri kapsamaktadır (Polat ve Arun,2016). İşletmeler arası patent atıflarının sayısı, bir firmanın yayınlarında diğer firmalarda geliştirilen araştırmalara yapılan atıf sayısı vb. örnekler verilebilir.

Bilgiyi özümseme, pazardaki değişimleri kısa sürede fark edip analizi yapan ve yorumlayabilen güçlü işletmeler için geçerli olmaktadır (Jansen vd.,2005). Bu işletmeler

alışanlarını eğitim çalışmaları, toplantılar, fuarlar gibi sektörel etkinliklere teşvik ederek bu etkinlikler sayesinde elde edilen bilgiyi yorumlama ve içselleştirmek için çalışanlarının yetkinlik ve deneyimlerinden faydalanmayı amaçlamaktadırlar.

Özümseme veya özümleme, işletmelerin karşılaştığı yeni bir durumu daha önceden oluşturduğu mevcut sürecine yani var olan bilgileriyle değerlendirerek uyumlaştırması olarak tanımlanabilir.

### **Bilgi Dönüştürme**

İşletmelerin elde ettikleri bilgiden faydalanmak için, bilginin işletmedeki mevcut duruma uygun olarak dönüştürülmesi sürecidir. Bilgi dönüştürme bilginin bir formdan başka bir forma geçiş sürecindeki işlemlerden oluşmaktadır. Örneğin Yeni ürün fikirlerinin sayısı, başlatılan yeni araştırma projelerinin sayısı vb.

İşletmelerin kendileri için ekleyip çıkardığı, yeniden birleştirdiği ve yeniden şekillendirdiği yeni bilgiyi kapsamaktadır (Polat ve Arun,2016; Zahra ve George,2002; Flatten vd., 2011)

Her ne kadar dış bilgi edinmek kritik bir adım olsa da, bu dış yapılar içinde üretilen tüm sözde bilgilerin mutlaka iyi bir bilgi olmadığına farkına varmak önemlidir (Cegarra, Wensley ve Eldridge, 2014). Örneğin, desteklenmeyen inanç, söylenti ve dedikodu yoluyla üretilen uygunsuz veya yanlış inançlar, örgütsel üyelerin kısmi gerçekleri ve hatta gerçek yalanları oluşturma ve kabul etme eğilimini gösteren örneklerden sadece birkaçıdır. Bu nedenle, bir kez bilgi edinme gerçekleştiğinde, bir sonraki adım bilginin ilgili bilgiye dönüşmesi olmalıdır (Fosfuri ve Tribó, 2008;Cegarra,2016:1545).

### **Bilgi Kullanma /İşletme Yeteneği**

İşletmenin fiilen kullandığı usul ve işlemleri değiştirerek yeni bilgileri kullanabilme kabiliyeti (Polat ve Arun,2016) olarak tanımlanan bilgi kullanma yeteneğini Zahra ve George (2002),işletmelerin edindikleri ve dönüştürdükleri bilgileri mevcut sürece dahil ederek yeni çıktılar/sonuçlar oluşturma rutinleri olarak tanımlamışlardır. Patent sayısı, yeni ürün duyurularının sayısı, ürün geliştirme döngüsünün uzunluğu gibi.

Zahra ve George (2002), emilim yeteneğini meydana getiren bu dört boyutun (Bilgi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma) birbirini tamamlayıcı olduğunu ve iyi bir organizasyonel yetenek oluşturmak için boyutların birbirine bağlı olduğunu belirtmiştir.

### 2.1.1.3.Yenilikçilik (İnovasyon) Yeteneği

Uluslararası gerçekleştirilen faaliyetler, kültürel, demografik, ekonomik, politik ve teknolojik etkenlerden etkilenmektedir. Bu etkenler ülkelerin sınırlarının ortadan kalktığı global dünyada, yeni pazarlar bulma, ekonomik kalkınmada ve büyümede, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanmasında yenilikçiliğin belirleyici bir rol üstlendiği açıkça görülmektedir.

İnovasyon, işletmelerin farklı düşünerek farklı şeyler üretmeye çalışması, üretileni deneyimleyip, insanlarla ekonomik ve sosyal alanlarda kullanma, uygulama faaliyetlerinin biri veya bütünüdür (Fischer, 2001: 210). İnovasyon farklı olmayı, ekonomik ve toplumsal sistemde değişimi içine alan yeniliğin kendisinden daha çok sonucu vurgulamaktadır (Elçi, 2006: 1). İnovasyona sahip işletmeler, süreç ve örgüt yeniliklerine önem vererek, ürün, pazarlama, teknolojik yenilikleri, alt yapı ile birlikte kurumsal şeklini inovatif bir bakış açısıyla şekillendirerek hedeflerini zorlanmadan elde edebileceklerdir (Deniz ve Çimen, 2016:1471).

Dinamik yetenekler en genel ifade ile örgütsel süreçler veya zamanla işletme içerisine yerleşmiş rutinlerdir ve verimsiz kaynaklardan vazgeçme veya eski kaynakları yeni bir tarzda birleştirme ile ilgilidir (Ambrosini vd.,2001;Keskin,vd.,2016:110). Dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneğinin de olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Scott Anthony (2012), *The Little Black Book of Innovation* adlı kitabında yenilikçiliği “etki yaratan farklı bir şey” olarak tanımlanmaktadır (Aktaran.Gezer,2017;20).

“İşletme ve paydaşlarının yararına bilgi ve fikirleri sürekli olarak yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme yeteneği " olarak tanımlanmaktadır (Lawson ve Samson, 2001:384).

Teece vd., (1997), değişen çevre koşullarında işletmenin yetkinliklerinin yenilenmesi gerekliliğine dikkat çekmektedir. Dinamik yetenekler, değişen çevrelere ulaşabilmek için işletmenin içsel ve dışsal yeteneklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerileri olarak tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997: 516). Dolayısıyla, işletmenin bir yol bağımlılığı ve piyasada rekabet avantajını yeni ve yenilikçi biçimde başarma becerileri şeklinde de ifade edilmektedir (Teece vd., 1997: 516).

Kindström vd.,(2013) ile Hogan vd., (2011:1265), hizmet işletmelerinde inovasyonun kaynağının dinamik yeteneklerden oluştuğunu ifade etmiştir. Schumpeter (1934), inovasyonun kaynağının dinamik yetenekler olduğunu “İnovasyona dayalı rekabet, mevcut kaynakların inovasyonu, ve yeni operasyonel yeteneklerin kombinasyonu rekabet temelli

avantaj oluşturmaktadır” şeklinde ifade etmektedir. Dinamik yetenekler, yalnızca işletme becerileri olmayıp, rekabet avantajının gelişmesine katkı sağlayan ana bileşen olarak bilinen temel yetenekleri de içine almaktadır (Delgado vd., 2012:80). İşletmelerin dinamik yetenekler ile rekabet avantajı yaratabilmesi, değerlerin, yeteneklerin kendisinde değil, yarattıkları kaynak yapılandırmasında yer alması gerekmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1106).

Yenilikçilik, işletmecilik bağlamında genelde yaratıcığın bir ürünü veya uygulaması şeklinde düşünülmektedir. 1950 ve 1960’lı yıllar etkinlik, 1970 ve 1980’li yıllar kalite, 1990’lı yıllar esneklik dönemleri olarak görülmüş günümüz ise yenilikçilik çağı olmuştur. İşletmeler giderek artan bir şekilde yeni teknolojileri, yeni ürün veya hizmetler üzerinde yoğunlaştırarak uygulamaktadır. Günümüzde finans sektörleri dahi yeni teknolojilerle yeni finansal ürünler geliştirir olmuşlardır. İşletmeler “yeni tarzlar, daha iyi ve kaliteli ürünler, daha çekici stiller” geliştirmedikleri sürece pazarda rekabet edemeyeceklerinin farkındadırlar (Marangoz,2016:147). Müşteriyi yakalamanın tek yolu olarak gören işletmeler kalite ve estetikle yetinmeyip, inovatif çözümlerden yararlanmalıdırlar.

Yenilikle ilgili yapılan araştırmalarda genellikle süreçler; girdi, iş süreci ve çıktı aşamaları şeklinde incelendiğine rastlanılmaktadır (Nieto ve Santamaria, [2010]; aktaran Günday vd., 2008).

“İşletmenin hızla değişen ortamlara yönelik iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneği” (Teece vd.,1997:516) olarak tanımlanan dinamik yetenekler, bir kuruluşun yol bağımlılıkları ve pazar pozisyonları göz önüne alındığında yeni ve yenilikçi rekabet avantajı biçimleri elde etme yeteneği olarak ta yansıtılmaktadır (Leonard-Barton, 1992; Teece vd.,1997:516).

Küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası pazarların sınırlarının kalkması müşteri satın alma davranışlarında da önemli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamasında yenilikçiliğin payı büyüktür (Porter, 1990). Dolayısıyla işletmelerin hem teknoloji, hem de iş yapış biçimleriyle üretimden, pazarlamaya, insan kaynakları uygulamalarından müşteri hizmetlerine kadar yenilikçilik anlayışına çok daha geniş bir bakış açısıyla yaklaşım sahip çıkmaları gerekliliktir. Sonuçta işletmenin performansını etkilen dinamik bir yetenek olan yenilik yapabilme yeteneğidir (Mengüç ve Seigyoung, 2006; akt. Öncü vd., 2015).

Calantone vd.(2003), yaptıkları çalışmada Drucker’ın, işletmelerin değişkenlik gösteren iş çevresinde ayakta kalabilmek için inovatif olmak zorunda olduğunu ifade ettiğini ve inovasyon yeteneğinin önemine dikkati çeken ilk bilim insanı olduğunu ifade etmişlerdir

(Şekkeli,2015:107; Çavuşgil vd.,2003:10). İşletmelerin rekabet avantajı sağlamlarının tek anahtarı inovasyon yeteneğine sahip olmaları (Şekkeli,2015:107;Göker, 2000:4) ve bu yeteneğin sürekliliği ile bağlantılıdır (Şekkeli, 2015:107; Shan vd.,2009:458). İşletmeler arasında yenilikçi yapıya sahip, risk üstlenebilen, fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olan, çevresel değişimlerden daha az etkilenen, daha esnek bir yapıya sahip olacaktır.

Literatürde yer alan Yenilikçilik tanımları Tablo 2.4.'te gösterilmektedir.

**Tablo 2.4. Yenilikçilik Tanımları**

|                          |                                                                                                                                                                       |      |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <u>Trist ve Bamforth</u> | İşle ilgili olan, işletmelerin sosyal yapısı (Mesleki roller, gruplar, topluluk, görevler, tazminat konuları, yetenekler ve çalışma şartları) ile ilgili hususlardır. | 1951 |
| <u>Cleland</u>           | İşletmenin başarısını etkileyen değişimler yapmaktır.                                                                                                                 | 1960 |
| <u>Evan</u>              | İşe alma politikaları, kaynak kullanımı, görev yapıları, yetkiler ve ödüllendirme vb.                                                                                 | 1966 |
| <u>Beker ve Whisler</u>  | İşletmede gerçekleştirilen ortak bir grup faaliyetidir.                                                                                                               | 1967 |
| <u>Evan ve Black</u>     | İşe alma, görev tahsisi, personel hedeflerinin tanımı ile ilgili konuları içerir. Kısaca, yönetim ve kişilerle ilgili sistemlerle ilgilidir.                          | 1967 |
| <u>Thompson</u>          | Yeni fikirler, usuller, ürünler veya hizmetleri, ekonomik olarak üretme, kabullenme, yürürlüğe koymaktır.                                                             | 1969 |
| <u>Vassal</u>            | Yeni faaliyetler veya mevcut durumda değişiklikler uygulamaktır                                                                                                       | 1971 |
| <u>Miller</u>            | Müşteri gereksinimleri nedeniyle pazar ve işletmeyi Ar-Ge geliştirme, örgütsel ve örgütler arası bir süreçtir.                                                        | 1971 |
| <u>Heyvaert</u>          | Yeni yönetim, ticaret, teşkilat, bilgi işleme ve finans metodları bulmak ve uygulamaktır.                                                                             | 1973 |
| <u>Goursat</u>           | Bir değişim sürecidir.                                                                                                                                                | 1975 |
| <u>Webber</u>            | Bir sorunun çözümüne yönelik olarak oluşturulan bir fikirden yararlanmaktır                                                                                           | 1975 |
| <u>Loke</u>              | İnsan faaliyetlerinde ortaya çıkan değişiklik ve bu değişikliği ortaya çıkaran bir süreçtir.                                                                          | 1978 |
| <u>Eren</u>              | Bilgi toplama ve işleme yöntemi ile üretilecek ürünlerin, ortaya çıkartma süreçlerine ait faaliyetlerin tümüdür.                                                      | 1981 |

|                                                |                                                                                                                                                                           |      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <u>Kanter</u>                                  | Sorun çözme fikrinin, uygulanmasıdır.                                                                                                                                     | 1983 |
| <u>Drucker</u>                                 | Değişim için, bilinçli ve örgütlenmiş araştırma, ekonomik ve sosyal yenilik ortaya çıkartacak olan değişim fırsatlarının, incelenerek analiz edilme sürecidir.            | 1985 |
| <u>Tushman ve Nadler</u>                       | Teknolojik imkanların, üretim yetkinliklerin ve pazar ihtiyaçlarının sentezlenmesidir.                                                                                    | 1986 |
| <u>Weiss</u>                                   | Yeniye ilk kez yapma, yepyeni bir şey yapma, buluşları teknoloji haline getirmektir                                                                                       | 1987 |
| <u>Rastogi</u>                                 | Bilginin maddeye içerilmesiyle, ortaya çıkan değişimdir.                                                                                                                  | 1988 |
| <u>Damanpour</u>                               | İşletmelerin çevreye uyumunu kolaylaştıran yapı, süreç ve çıktılardaki değişim aracıdır.                                                                                  | 1988 |
| <u>Edosomwan</u>                               | Yeni eylem ve yeni zenginlik kaynağıdır.                                                                                                                                  | 1989 |
| <u>Porter</u>                                  | Rekabet üstünlüğü olarak kabul edilmektedir                                                                                                                               | 1990 |
| <u>Damanpour</u>                               | İşletmenin kendi içinde ürettiği veya dışarıdan satın aldığı ve işletmeye yeni uyarlanan cihazlara, sisteme, politikaya, programa, işleme ya da üretime uyum sağlamaktır. | 1991 |
| <u>Damanpour</u>                               | Yeni ürün veya hizmet, yeni üretim işlem teknolojisi, yeni bir yapılanma, yeni bir yönetimsel sistem, yeni bir plan veya yeni bir programdır.                             | 1991 |
| <u>Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron</u> | Yaratıcı fikirlerin, örgüt içine uyarlanmasıdır.                                                                                                                          | 1996 |
| <u>Lumpkin ve Dess</u>                         | Bir işletmede, yeni ürün, hizmet ya da teknolojik işlem ortaya koyan, yeni fikirleri destekleme, yeniliği, tecrübeyi ve yaratıcı işlemlerden oluşmaktadır.                | 1996 |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                          |      |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <u>Subramanian ve Nilakanta</u>       | Bir işletmenin, belirli bir süre sonunda içeriğini dolduracağı, örgütsel bir niteliklidir.                                                                                                                                                               | 1996 |
| <u>Kucmarski</u>                      | Geleceği görme ve vizyon oluşturma imkanı sunmaktadır.                                                                                                                                                                                                   | 1996 |
| <u>Higgins</u>                        | Sektör, toplum, örgütler ve kişiler için mevcut alanların geliştirilmesi ve yenilerinin oluşturulması sürecidir.                                                                                                                                         | 1996 |
| <u>Chan, Go ve Pine</u>               | Gerek müşteri davranışlarında gerekse dağıtım sistemlerinde, önemli ayarlamalara ihtiyaç duyulan, yeni yaklaşım ve yeni teknoloji kullanılarak yapılan, önemli gelişmelerdir.                                                                            | 1998 |
| <u>Cumming</u>                        | Bir ürün yahut sürecin, ilk defa başarılı şekilde uygulanmasıdır.                                                                                                                                                                                        | 1998 |
| <u>Edwards</u>                        | İşletmelerin bir düzen içinde, diğerleriyle etkileşim içine giren ve zamanla bu etkileşimlerini geliştiren bireylerin, yeni fikirler geliştirmeleri ve uygulamalarıdır.                                                                                  | 2000 |
| <u>Yakola ve Rezqui</u>               | Bir fikir, bir ürün, bir işlem, bir sistem ya da bir kişiye/bir gruba/ bir firmaya/bir sektöre/tüm topluma yeni olan bir aygıttır.                                                                                                                       | 2000 |
| <u>Duma</u>                           | Sosyal özellikli insanların, tutum ve davranışlarındaki değişimlerdir.                                                                                                                                                                                   | 2002 |
| <u>Barker</u>                         | Müşteri tatminine yönelik, yeni kaynaklar yaratmaktadır.                                                                                                                                                                                                 | 2002 |
| <u>Hult, Ketchen ve Slater</u>        | İşletme içinde, ürün, yeni süreç ya da fikirlerin ortaya konulması yeteneğidir.                                                                                                                                                                          | 2004 |
| <u>Salavou</u>                        | Yenilik yoluyla, bir işletmede ölçülebilir kârlılıkla ortaya konan durumdur.                                                                                                                                                                             | 2004 |
| <u>Carlile Smith</u>                  | Yeni bir fikir, ürün, işlem yahut sistemi ilk olarak ortaya koymaktır                                                                                                                                                                                    | 2004 |
| <u>Hult, Tomas, Ketchen ve Slater</u> | Yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, yapı ya da idari sistemdir.                                                                                                                                                                                        | 2004 |
| OECD                                  | İşletmelerin yeni örgütsel metotları uygulama sürecidir. Bunlar işletmelerin ticari faaliyetlerinde, iş yeni etkinliklerinde veya dış ilişkilerinde ortaya koyduğu ve daha önce hiç kullanmadığı ve yönetimin aldığı stratejik kararların bir sonucudur. | 2005 |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                   |      |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <u>Liao, Chen Fei ve Chen</u>        | İşletmenin, dünyaya ne sunduğu (Ürün / Hizmet yenilikçiliği), hangi yöntemler kullanarak onu meydana getirdiği ve bunları nasıl ortaya çıkarttığı (İşlem yenilikçiliği) konularındaki değişimlerdir                                                               | 2007 |
| <u>Adair</u>                         | Kazanma ihtiyacının ve dünya pazarlarında liderliği elde edip ve tutmanın anahtarıdır                                                                                                                                                                             | 2008 |
| <u>Battisti ve Stoneman</u>          | Yeni yönetim uygulamaları, yeni organizasyon, yeni pazarlama ve yeni iş birliği stratejilerinden oluşmaktadır.                                                                                                                                                    | 2010 |
| <u>Halpern</u>                       | Yeni olanın sunulmasıdır.                                                                                                                                                                                                                                         | 2010 |
| <u>Walker ve Cooper</u>              | Değişimin yararlarından faydalanma ve bunun artması isteyen insanlardan etkilenen bir konudur.                                                                                                                                                                    | 2010 |
| <u>Skuza ve Woldu</u>                | İşletmelerin ticari faaliyetlerinde ve işyeri organizasyonunda, işletmenin değişen çevreye uyumunu kolaylaştıran ve esnekliği arttıran, yeni bilgi ve örgütsel yöntemleri yansıtan, işletmenin davranışlarının değiştirilmesini sağlayan, örgütsel yeteneklerdir. | 2012 |
| <u>Lane, McCormack ve Richardson</u> | Yeni bir fikri, ürünü, işlemi ya da sistemi ilk olarak meydana getirmektir.                                                                                                                                                                                       | 2013 |

**Kaynak:** Eren, 1981; Damanpour, 1991; Chan vd., 1998; Hult vd., 2004; Salavou, 2004; Liao vd., 2007; Adair, 2008; Top, 2008 ; Halpern, 2010; Skuza ve Woldu, 2012; Ganter ve Hecker, 2013; Lane vd., 2013; Oliver ve Ripoll, 2014, çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.

Peter F. Drucker, yenilikçiliği “yeni, gelişebilen yetenekler veya artan kullanılabilirlikla donatılma süreci” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca yazar yenilikçiliğin, pazara yönelik olması gerektiğinin; ürüne yönelik olursa yaratması gereken yararları ortaya koyamayan bir “teknolojik mucize” olmaktan daha ileriye gidemeyeceğinin altını çizmiştir. Drucker, yenilikçiliğin girişimcilerin “özel aracı” olduğunu ve girişimcilerin bu araçla değişim fırsatı yakalayarak farklı iş veya hizmetler kullanabileceğini belirtir. Girişimci olmayı başarabilen öğrenen işletmeler ve toplumlar da zenginleşmektedirler. Yenilikçilik; bir disiplin olarak sunulmakta, öğrenilmekte ve uygulanmaktadır. Ayrıca Drucker’a göre bir yöneticinin dikkat etmesi gereken en büyük tuzaklardan birisi yenilikçilik (innovation) ile yenilik (novelty) kavramlarının birbiriyle karıştırılmasıdır. Drucker’a göre yenilikçilik; yenilikten farklı olarak, değer yaratma özelliğine sahip olmasıdır (Elçi, 2000: 26).

Brown’a göre ise inovasyon, işletmelerin ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hale getirmek için farkını ortaya koymak, değer katmak veya performansını artırmasını sağlamaktır (Naktiyok, 2007: 213).

İnovasyon birçok düzeyde meydana gelebilir. Bir işletme içinde meydana getirilen orijinal teknolojik bir yeniliğin yanı sıra bir başka kaynaktan bilgi adaptasyonu ile de yeni bir ürün yaratılabilir. Bunların dışında kurumsal çalışmalarda olduğu kadar müşteri, dağıtıcı ve yasa koyucularla ilişkilerde de inovasyon yoluna gitmek mümkündür (Gundling, 2002: 46)

Lawson ve Samson (2001), çalışmalarında yenilikçilik yeteneğini arttırmak için yatırımlar yapan işletmelerin harika performanslar elde edeceğini savunmuşlardır (Lawson ve Samson,2001:377).

Yenilikçilik birçok yazar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Cooper (1998), inovasyonun üç boyutunu araştıran nispeten karmaşık bir model geliştirmiştir. Her boyut üründen sürece, arttırmısalan radikale, yönetimden teknolojiye şeklinde oluşan bir süreklilikten oluşmaktadır (McFadzean vd.,2015:363).

Schumpeter (1934) yenilikçiliği, yeni ürün veya hizmetler, pazarlar, üretim araçları, kaynaklar ve sektörlerin açılması olarak beş başlık altında toplamıştır (Gürol, 2006:51; Ateş,2007:19; aktaran. Marangoz,2016:147).

Wang ve Ahmed (2004), yeniliği farklı bir şekilde değerlendirerek yeni yenilikçilik yetenekleri önermiştir. Örgütsel yenilikçiliği, stratejik yönelimi yenilikçi davranış ve süreçle birleştirerek, işletmenin pazara yeni ürünler getirme veya yeni pazarlar açmayı genel yenilikçi yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Oslo kılavuzunda değinilen yenilikçilik yeteneklerinden ve literatürdeki yenilikçilik yeteneklerinden (Ürün yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik, süreç yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik) farklı türleri öne sürmüşlerdir. Wang ve Ahmed (2004) her bir yenilikçilik türünü işletmenin toplam yenilikçiliğinin bir boyutu olarak ele alarak ölçek geliştirmişlerdir.

Henderson ve Clark (1990) çalışmasında yeniliği dört boyutta incelemiştir. Bunlar, kademeli , modüler, mimari ve radikal yeniliklerdir.

Aslan (2015), Wang ve Ahmed'in (2007) önerdikleri dinamik yeteneklerin kavramsal boyutuna ilişkin, üç boyutlu bir ölçme aracı kazandırmayı hedeflemiştir. Bunlar uyarlanma, emilim ve yenilikçilik yetenekleridir.

Ancona vd.(2001), radikal ve artımsal yeniliğin aynı anda gerçekleştiğini ifade etmektedir. Radikal ve artımsal yenilikler işletmelerce dinamik bir şekilde içselleştirebilirse mevcut bilgi tabanını ve işletme kapasitesini genişletebilmektedir (Katila ve Ahuja,2002).

Liao vd., (2006)'nın çalışmasında geliştirdiği ölçek 18 ifadeden oluşmakta ve ürün , süreç ve yönetim inovasyonu olmak üzere 3 boyuttan meydana gelmektedir.

Yenilikçilik türleri konusunda yapılan birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bunların, genel olarak teknolojik ürün ve süreç yenilikleri üzerinde yoğunlaştığı aşikardır. Ancak

yenilikçiliğin daha geniş kapsamda değerlendirebileceği bir alanı kapsamaktadır. Bu bağlamda bu çalışma, yenilikçiliğin artımsal, radikal, imitatif ve estetik boyutları dikkate alınarak yürütülmüştür.

#### **Artımsal- Kademeli Yenilik (Incremental Innovation)**

Artımsal yenilik, mevcut teknolojileri, formları ve ürünleri kullanarak, var olan birşeyin değiştirilerek, geliştirilerek veya yeniden yapılandırılarak yenilik oluşturma çabasıdır. Artımsal yenilik genel olarak işletmenin sahip olduğu mevcut teknoloji kullanılarak bunların yeni ve gelişmiş mal ve hizmetlere dönüştürülme süreci olarak ifade edilmektedir. Artımsal yenilik daha kısa zamanda ve daha az risklidir (Marangoz,2016:160-161).

Artımsal yenilik ürün, hizmet, süreç veya yönetim şeklinde küçük ölçekli adım adım yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Elçi, v.d., 2008).

Artımsal yenilikler, çoğunlukla mevcut ürün veya süreçte kalite, maliyet, zaman ve verimlilik gibi unsurların geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Zerenler vd., 2007:662). Artımsal yenilik, bileşenler arasındaki mevcut temel kavramları güçlendirirken, aralarındaki geleneksel bağlantıları da korur (Henderson ve Clark,1990;12).

#### **Radikal Yenilik**

Yaratıcı yıkım olarak da tabir edilen radikal yenilik yeni bir ürün, hizmet, süreç veya yönetim şeklinin dünyaya, pazara veya örgüte ilk defa tanıtılması olarak tanımlanmaktadır (İmamoğlu, v.d., 2003).

Yaratıcı yıkım özelliği pazardan herhangi bir ürün, hizmet, süreç ya da yönetim şeklini kaldırıp yerine yenisini getirmesidir (İmamoğlu, v.d., 2003). (örnek bilgisayar, müşteriler tarafından kabul edilince, daktilo kaldırılmıştır).

Radikal yenilik, yoğun ve uzun Ar-Ge faaliyetlerinin neticesinde olduğundan, bir prototip üretimi zor olmakla beraber, müşteriler yepyeni bir ürünle karşılaştığından ürünü kabul etmeleri biraz zaman alabilir ve sonuçta çok yüksek maliyet ve karın azalması sebep olabilir (İmamoğlu, v.d., 2003). Fakat dünya veya bulunulan pazar için yeni olan o ürün müşterilerce kabul edilirse, pazarın kaymağı alınarak çok büyük yeni karlar elde edinilebilir (İmamoğlu, v.d., 2003).

Radikal yenilikle çoğunlukla yeni ürün, pazar oluşumu aşamasında karşılaşılmaktadır. Yüksek maliyet ve risk taşımasından dolayı işletmeler karar alırken çok dikkatli olmalarını gerektirir. “Bu yüksek riskin getirisi ise sektörde ilk olmanın verdiği avantajla elde edilen yüksek orandaki kârlılıktır” (Zerenler vd.,2007:662).

Radikal yenilikler, yeni pazarlar ve yeni iş yapma modelleri oluşturarak yeni pazarlara girişte gerçekleşmektedir. Radikal yenilikler, devrim niteliğindedirler ve

gerçekleştiği endüstrilerde lider işletmeleri şaşırtarak, mevcut iş yapma modellerinden oldukça farklı değişimler meydana getirmekte hatta onları geçersiz kılmaktadırlar. Kısacası “rekabet oyunun kurallarını” değiştirmektedirler (Marangoz,2016:160).

Radikal yenilikte önce gelen işletmeler, dünya pazarlarına hakim olmanın yanında kendi ekonomilerinin uluslararası rekabet gücünün de arttırılmasına destek vermektedir. Bu tür yeniliklerle işletmeler, pazarları birleştirme, yeni bir pazar oluşturma ve eski pazarları yok etme gücüne sahip olmaktadır (Marangoz,2016:160).

### **İmitatif Yenilik**

Kopyalama (imitation), çoğaltma (replication) ve öykünme (emulation) Kopyalama, işletmelerin rakiplerinin rutinlerini keşfedip bu rutinleri kendi bünyelerinde yinelenmeleridir (Teece vd., 1997).

Rekabetçi piyasalarda, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini belirleyen taklit kolaylığıdır. Kolay taklit, bölünmelerin hızla dağılması anlamına gelir (Teece,1997,526).

Taklitçi olarak adlandırılan bu yenilik, işletmeler tarafından teknolojinin hızla ilerleyip, değiştiği pazarda yoğun biçimde kullanılmaktadır. İşletmeler risk almak istemedikleri için veya düşük maliyet, malzeme ve iş gücüne sahip olmaları pazarda ilk sıralarda yer bulmaktadırlar (Trott, 2002: 107-108).

### **Estetik Yenilik**

Pazara arz edilen ürün ve hizmetlerin, işlevsellikten önce duyuşsal ve entellektüel çekicilik bakımından tüketiciye ulaştırılması ile *estetik yenilikten* (Stoneman, 2007:22) bahsedilmektedir. Özellikle yaratıcı endüstriler ile ilişkilendirilen kavramın, emtialaşmanın ileri düzeyde olduğu tüm pazarlar içinde anlamlı çıktıları beraberinde getirmesi beklenmektedir (Aslan, 2015:65)

“Bir fikri, satılabilir, yeni veya geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir ürün, mal ve hizmet üretiminde kullanılan yeni ya da geliştirilmiş bir yöntem haline dönüştürmeyi; renk ya da dekorasyondaki değişiklikler, benzer olarak tamamen estetik alana yönelik değişikliklerle ürünün yapı, nitelik ya da performansını teknik olarak değiştirmeyen görünüm farklılıklarından ibaret basit değişiklikler teknolojik yenilik yapma ya da yaratma süreci hariç, bir dizi bilimsel, teknolojik/teknik, mali ve ticari etkinlik içeren yeniliği ifade etmektedir (www.tubitak.gov.tr).

## 2.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çeviklik, kelime olarak kolaylık ve çabuk bir şekilde davranan, tetik, atik anlamlarında kullanılmaktadır (TDK, 2019).

Terim olarak çeviklik, yüksek performanslı, kaliteli, müşteri tarafından yapılandırılmış ürün / hizmet için hızla değişen, sürekli olarak parçalanarak pazarlardan kâr elde etmenin ticari zorluklarına kapsamlı bir yanıtı yansıtmaktadır (Goldman vd, 1995; DeVor vd, 1997).

İşletme literatüründe sıkça karşılaşılmaya başlanan çeviklik kavramı, farklı alanlarda (spor ve askeri) karşımıza çıkmaktadır. Tanımlar incelendiğinde farklı alanlar olmasına rağmen birbiri ile oldukça uyumlu olduğu görülmektedir.

Çevikliğin çağdaş işletmelerin, yoğun rekabet, küreselleşme ve piyasaya çıkış süresi ile karşı karşıya kaldıklarında işletme başarısı için bir zorunluluk olduğu görüşü savunulmuştur (Brown ve Eisenhardt 1997; Goldman vd.,1995; Sambamurthy vd., 2003). Ampirik olarak, çevikliğin olumlu etkileri arttıkça ve çeviklik ile işletme rekabetçiliği arasındaki bağlantı olduğu desteklenmektedir (Giachetti vd., 2003; Goldsby ve Stank 2000; Sharifi ve Zhang 2001; Vokurka vd., 2002; Yusuf vd., 1999 ).

Sharifi ve Zhang (2001), çevikliğin, değişikliklere (olağan/olağandışı) zamanında yanıt verebilme, fırsatlardan yararlanabilme ve değişikliklerden yararlanabilme olarak kavramsal iki ana faktörü kapsadığını ileri sürmektedir.

Birçok araştırmacının çevikliği “belirsiz piyasa koşullarında, talep yapısında meydana gelen beklenmedik ve ani durumlara karşı işletmelerin, hacimsel ve çeşitlilik açısından cevap verebilirlik yeteneği” olarak tanımladığı dikkat çekmektedir (Vickery vd.,1999; Christopher, 2000; Gunasekaran vd.,2001; Sanchez ve Perez, 2005; Lummus vd., 2005; Sawhney, 2006; Winkler, 2009; Swafford, 2006; Wadhwa vd., 2008; Brusset, 2016; Sajadet vd., 2017;Gündoğan ve Güner, 2018:4).

İşletmeler için örgütsel çeviklik pazar fırsatlarına ve tehditlerine daha iyi yanıt vermek için yeteneklerini ve iş modellerini değiştirebilmeleri demektir ve araştırmacılar tarafından artan bir rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilmiştir (Roberts ve Grover 2012; Teece vd., 2016). Çeviklik, temel olarak, yararlı performans sonuçları elde etmek için doğru zamanda etkili stratejik değişimin gerçekleştirilmesinin bir sonucudur. Dinamik yetenek literatürüne göre, çeviklik yeni pazar koşullarını algılama, fırsatları uyarılma veya fırsatlara el koyma ve stratejiyi değiştirme yeteneklerini içine almaktadır (Teece 2007; Teece vd., 2016; Arora,2019)

İşletmeler için örgütsel çeviklik, iç ve dış çevresel faktörlerde oluşan ani ve öngörülemeyen olaylara, değişikliklere hızlı ve yerinde uyum sağlama, ortaya çıkan yeni

gelişmeler yönünde yeniden düzenlemeler yaparak değişen çevresel şartlarda cevap verebilme yeteneği şeklinde tanımlamalara sıkça rastlanmaktadır. Aynı zamanda işletmelerin devamlılığını sağlamaya ve karlılığını artırmaya yardımcı olmaktadır. 1990'lı yıllarda başlayan ve günümüze kadar olan farklı alanlarda kullanılmaya başlayan Örgütsel çeviklik ile ilgili oluşturulan modeller, tanımlamalar ve bileşenler ile öncüllerin belirlenmesi konusunda çok sayıda farklı çalışmalara rastlanmaktadır.

Örgütsel çevikliğin kelime kökeni, çevik üretime yönelik olmakta ve kavram ilk kez 1990'lı yıllarda üretim işletmelerinin değişen müşteri gereksinimlerini hızla yanıtlamaları ve bu değişime uyum sağlamalarını tanımlamak için öne sürülmüş ve 2000'li yıllarda ise "hızla değişen koşulları öngörüp ve cevap verebilmek" ve "kaotik ve birbirine bağlı ilişkileri etkili olarak yönetebilmek" şeklinde genişleterek tanımlanmaktadır (Bakan, vd.,2016:121). Birçok araştırmacının çevikliği "belirsiz piyasa koşullarında, talep yapısında meydana gelen beklenmedik ve ani durumlara karşı işletmelerin, hacimsel ve çeşitlilik açısından cevap verebilirlik yeteneği" olarak tanımlandığı da görülmektedir (Vickery vd., 1999; Christopher, 2000; Gunasekaran vd., 2001; Sanchez ve Perez, 2005; Lummus vd., 2005; Sawhney, 2006; Winkler, 2009; Swafford, 2006; Wadhwa vd., 2008; Brusset, 2016; Sajad vd., 2017; aktaran Gündoğan ve Güner,2018:4).

Wendler,(2013) bilimsel çalışmasında alanyazında 28 çalışmayı incelemiş ve çeviklik ile ilgili dört başlık altında toplamıştır. Bunlar: Çevik üretim, çevik yazılım geliştirme, çevik organizasyon/ çevik girişim ve çevik işgücü.

İlk ve iyi bilinen yayınlardan biri olan Goldman vd.,(1991) çevikliği "Değişimin Üstesinden Gelmek İçin Bir Çerçeve" "A Framework for Mastering Change" olarak nitelendirmiş ve işletmenin rekabetçi kalabilmesi için dört boyuttan bahsetmiştir. Bunlar: Müşteriyi zenginleştirmek, rekabet gücünü arttırmak için işbirliği yapmak, değişim ve belirsizliği yönetmek için örgütlenmek ve insanların ve bilgilerin etkisinden yararlanmak.

ABD'de Lehigh Üniversitesinde 1991 yılında Goldman vd.,'nin "çevik üretim" kavramını ortaya koymasından sonra, işletmeler rekabet avantajı elde etmek için çevik üretim felsefesinden faydalanmışlardır (Sharp vd., 1999:156). Çeviklik, beklenilmeyen değişimlerin ve sürekli rekabetin olduğu çevrelerde daha da karlı çalışabilmesidir (DeVor vd., 1997:814).

Akad'ın (2017) bir çalışmasında çevikliğin özelliklerinin değişime açık olan, takım içi iletişimin kuvvetli olduğu, ürün teslimatında hız ve sürekliliğin olduğu, teste önem veren basit ama gerçekçi planlar yapabilmek olduğunu ifade etmiştir.

Çeviklik, müşteriler tarafından belirlenen ürünler ve hizmetler tarafından yönlendirilen ve değiştirilen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek sürekli ve öngörülemeyen bir

değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalabilme ve gelişebilme yeteneğidir. (Cho vd. [1996];aktaran Guneseakaran ve Yusuf, 2002;1357).

Alanyazın incelendiğinde çeviklik üzerine yapılan araştırmalar 4 ana başlık altında toplanmaktadır (Uğurlu vd.,2019).

| Örgütsel Çeviklik                                    | Üretim Çevikliği                                                                                                          | Tedarik zinciri çevikliği                                                          | Stratejik çeviklik                                                                              |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lu ve Ramamurthy, 2011; Tallon ve Pinsonneault, 2011 | Cao ve Dowlatshahi, 2005; Inman vd. 2011; Jacobs vd., 2011; Narasimhan vd., 2006; Sharifi ve Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999 | Braunscheidel ve Suresh, 2009; Mason vd., 2002; Ngai vd., 2011; Swafford vd., 2006 | Roth, 1996; Doz ve Kosonen, 2008; Hemmati vd., 2016; Vagnoni ve Khoddami, 2016; Shin vd., 2015; |

İlk kez Iacocca Institute tarafından 1991 yılında yayınlanan rapor olan “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy” “ çevik üretim” kavramı yer almıştır. Raporda, içinde bulunulan durum incelenip öneriler sunulmaktadır. Raporda, üç ana noktaya vurgu yapılmıştır (Kidd, 1994: 10): Birincisi üretimde, yeni bir rekabetçi çevrenin oluşumu, ikinci olarak yüksek kaliteye önem veren, kişiselleştirilmiş ürünlere olan taleplere hızlı yanıtlama yeteneğini geliştirebilen işletmelerin rekabet üstünlüğünün artacağı ve son olarak çevik olabilmek için esnek olan teknolojilerin yüksek yeteneklere, bilgi birikimine sahip, motive edilmiş ve yetkilendirilmiş işgücü ile organizasyon ve yönetim yapılarının entegre edilerek, hem işletme içerisinde hem de işletmeler arasında işbirliğinin oluşturulmasını sağlamaya teşvik edecek şekilde olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Zhang ve Sharifi (2000), bir işletmenin mevcut çeviklik seviyesinin, şirketin iş ortamındaki değişikliklere ne kadar duyarlı olduğu ve şirketin piyasa ihtiyaçlarını proaktif olarak yakalamada ne kadar etkili olduğu gibi genel faktörler yoluyla değerlendirilebileceğini savunmaktadır.

Bessant vd., (2003) imalatla rekabetçi başarının, bir firmanın çevresine hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme ve ortaya çıkan zorlukları yenilikçi yanıtlarla karşılama becerisiyle güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu iddia etmektedir. Upton (1995), esnekliği bitki düzeyinde adapte olma veya değiştirme yeteneği olarak ifade ederken, Zhang vd., (2003) bu yeteneğin çeviklik (değişime rağmen statükoyu koruma) (çevikliğe tepki vermek yerine değişimi kışkırtma) özelliklerine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Zaheer ve Zaheer (1997) duyarlılığı firmaların çevresel sinyallere tepki verme hızları olarak tanımlamaktadır. Bu duyarlılık tanımı, D’Aveni’nin (1994) çeviklik karakterizasyonu ile örtüşmektedir (Bernardes ve Hanna, 2009:32)

Çeviklik, bir işten bir diğer işe hızlı geçebilme yeteneği olan esnekliğin ilerisinde, öngörülemeyen ve gerek farklılaşan müşteri istek ve ihtiyaçlarını gerekse değişen miktardaki ürünlerle, kısa teslim sürelerinde, yüksek kalitede ve daha az maliyetle karşılayabilmek olarak tanımlanmaktadır (Vokurka ve Flidner, [1998:165] ;aktaran. Ustasüleyman,2008;162)

Çağdaş işletmeler yoğun rekabet, küreselleşme, pazara giriş zamanı baskısı (hızlı olarak pazar fırsatlarını yakalama) ile karşı karşıya kaldıklarından, çeviklik işletme başarısı için bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (D'Aveni 1994; Goldman vd., 1995; Brown ve Eisenhardt 1997; Christensen 1997; Sambamurthy vd.2003:238).

Çevik işletmeler, fırsatları geleneksel olarak yapılandırılmış işletmelere göre daha stratejik ve etkili bir şekilde kullanmalarını sağlayan benzersiz yetenek ve becerilere sahiptirler. Çevik bir işletme, stratejiden yürütmeye çok daha verimli ve hızlı bir şekilde geçebilmektedir (Darvishmotevali ve Tajeddini,2020:769)

Ürün ve hizmet taleplerini hızla ayarlayarak çevredeki değişikliklere esnek bir şekilde yanıt verme kapasitesi olan örgütsel çevikliğin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için önemi giderek artar hale gelmektedir (Singh vd., 2013).

Çeviklik, gerekli varlıkları, bilgileri ve hızı ve beklenmedik ilişkileri kurarak yenilik fırsatlarını tespit etme ve bu rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğidir (D'Aveni 1994; Goldman vd., 1995).

Sürekli değişimle karşı karşıya kalan ve küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, rekabet, yıkıcı iş modelleri, yeni ortaya çıkan yeni pazarlar, tüketici tercihlerinin sürekli gelişmesi ve değişmesi ve belirsizliğin bariz bir şekilde hissedildiği bir çevre büyük/küçük işletmeler için zorlayıcı bir hal almaktadır. Bu durum işletmeler için başarısızlığın en önemli nedenleri arasında sayılmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001:773). Belirsiz olan ortamlarda işletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi ve gelişmeleri için çevrelerinde oluşan öngörülen/öngörülemeyen değişiklikleri fark edip, bu değişiklikleri anlayabilmek ve buna cevap verebilmeleri gerekmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001:773). İşletmelerin bu durumla başa çıkabilmeleri için esneklik kazanmaları, taleplere anında karşılık verebilmeleri, devamlı gelişip, yenilikçi olmaları ve değişiklikleri fırsata döndürebilmeleri gerekmektedir (Kidd,1994:3; Vemadat,1999:37). Daha geleneksel iş ve ekonomi yaşam döngüsü riskleri ile birlikte, bu sürekli değişen zorluklar, kurumları hayatta kalmak için daha verimli ve çevik olmaya zorlamaktadır (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 115).

Örgütsel çeviklik kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Bunların bazıları Tablo 2.2.'deki gibidir:

**Tablo 2.5. Örgütsel Çeviklik Tanımları**

|                                                     |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goldman, Nagel ve Preiss,                           | 1995 | Müşterilere değer vermek, değişime hazır olmak, insani bilgi ve becerilere değer vermek ve sanal ortaklık oluşturmak demektir. Rekabetçi bir ortamda devamlı ve öngörülemez farlılıklar oluşturan müşteri alışkanlıklarını karlı bir şekilde kendi lehine çeviren ve yönetebilen yapıdır                                 |
| Fliedner ve Vokurka,                                | 1997 | Bireysel müşteri spesifikasyonuna göre çeşitli parti boyutlarında kısa teslim süreleriyle düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünler üretme yeteneğidir.                                                                                                                                                                   |
| Katayama ve Bennett,                                | 1999 | İşletme ile pazar arasındaki arayüzle ilgilidir. Çeviklik, rekabetçiliği ve iş olanaklarını geliştirmek için bir temel teşkil eder.                                                                                                                                                                                      |
| Rachel Mason-Jones , Ben Naylor and Denis R. Towill | 2000 | Değişken bir pazardaki karlı fırsatlardan yararlanmak için pazar bilgisini ve sanal şirketi kullanmak anlamına gelir.                                                                                                                                                                                                    |
| Christopher, M.                                     | 2000 | İşletmenin hem hacim hem de çeşitlilik açısından talep değişikliklerine hızlı bir şekilde cevap verebilmesi olarak tanımlanmaktadır.                                                                                                                                                                                     |
| Tolone,                                             | 2000 | Tedarik zincirini etkin bir şekilde entegre etmek ve müşteriler ve tedarikçilerle yakın ve uzun vadeli ilişkiler kurmak anlamına gelir.                                                                                                                                                                                  |
| Lehigh Üniversitesi, Iacocca Enstitüsü              | 1991 | İşletmelerin sahip oldukları ( teknoloji, insan kaynakları, eğitilmiş yöneticiler, bilgi) ile pazarın hızlı değişen gereksinimini (hız, esneklik, yenileşim ve kalite gibi) karşılayabilmelidir.                                                                                                                         |
| Van Hoek, Harrison ve Christopher,                  | 2001 | Tamamen müşteri duyarlılığı ve pazar türbülansı ile ilgilidir ve “yalın düşünce” kullanılarak elde edilebilecek özel yetenekler gerektirir.                                                                                                                                                                              |
| Christian vd.,                                      | 2001 | İşletmenin, etkili stratejiler oluşturabilmesi, kendi içerisinde verimli bir iletişim sistemi kurabilmesi, yenilikçi davranabilmesi, müşteri ve tedarikçileri ile işbirliği halinde olabilmesi ve pazar fırsatlarından yarar sağlayabilmesidir                                                                           |
| Aitken, Christopher, ve Towill,                     | 2002 | Çeviklik, talebin görünürlüğüne, esnek ve hızlı yanıt verilmesine ve senkronize işlemlere sahip olma yeteneğidir.                                                                                                                                                                                                        |
| Stratton ve Warburton,                              | 2003 | Yenilikçi ürünler ve dengesiz talep, çevik arz sürücülerini belirlemektedir                                                                                                                                                                                                                                              |
| Zain vd.,                                           | 2005 | Türbülanslı çevrede yönetsel karar vermek için gerek duyulan bilginin üretilmesi yeteneğidir.                                                                                                                                                                                                                            |
| Wendler                                             | 2014 | İşletmelerin müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunabilmeleri için hızlı değişen ve şiddetli rekabetin olduğu ortamlarda yeniden yapılandırılabilir kaynaklarla en iyi uygulamaların birleştirilmesiyle rekabet avantajı sağlayacak temellerin (proaktiflik, kalite, yenilik, hız, esneklik, ve karlılık) oluşturulmasıdır |
| Koçel, Tamer                                        | 2014 | İşletmelerin gerekli gördüğü durumlarda küçülmeyi tercih ederek daha çabuk karar alan ve hızlı hareket edebilen, tepki gösterebilen, müşteri istek ve taleplerine çabuk yanıt verebilen, birimler haline gelmesidir                                                                                                      |
| Charbonnier ve Viorin                               | 2011 | İşletmelerin verimli olabilmek için belirsizliğe ve karmaşıklığa vermiş olduğu cevaplardır.                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                  |      |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yang ve Liu                                                      | 2012 | İşletmenin çevresinde gerçekleşen tahmin edilemeyen değişiklikler, tehdit ve fırsatları algılama ve bunları hızlı bir şekilde yanıtlayabilmek için kaynaklarını, süreçlerini ve bilgisini yeniden yapılandırabilme, bir araya getirebilme ve fayda sağlayabilme yeteneğidir. |
| Araza ve Aslan                                                   | 2016 | İşletmelerin değişimlere verdiği tepki ve bu değişimleri fırsat olarak inceleyebilmesidir.                                                                                                                                                                                   |
| Gunasekaran                                                      | 1999 | İşletmelerin kaynaklarını, yeteneklerini ve stratejilerini, çevredeki değişimi algılamak ve hızla cevap verebilmek için kullanabilme yeteneğidir.                                                                                                                            |
| İleri Araştırma Programları Kurulu (ARPA) ve Çeviklik Formu (AF) |      | Dinamik, sürekli ve çoğunlukla öngörülemeyen bir değişim içerisinde çalışma ve rekabet etme yeteneğidir.                                                                                                                                                                     |
| Goldman vd.,                                                     | 1995 | Sürekli ve beklenmeyen müşterilerin değişen ihtiyaçlarını rekabet ortamında karlı hareket edebilme yeteneğidir.                                                                                                                                                              |
| Akkaya ve Tabak                                                  | 2018 | Pazarda oluşan fırsatları lehine çevirebilen için hızlı ve etkili hareket edebilme yeteneğine sahip işletmelerin öngörülemeyen çevresel ve teknolojik değişimlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesidir.                                                  |

**Kaynak:** Araza ve Aslan (2016) çalışmasından yararlanılmıştır

Son zamanlarda, araştırmacılar bir işletmedeki çeviklik seviyesi ve performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için bilgi teknolojilerinin, öğrenme ve yenilikler üzerindeki etki odaklanmışlardır (Navarro vd., 2016; Khoshlahn ve Ardabili, 2016; Ravichandran, 2017). Bazı araştırmacılar örgütsel çevikliğin rekabet avantajını nasıl etkilediğini analiz ederken (Côte-Real vd., 2017; Mikalef ve Pateli, 2017), Diğerleri analizlerini bireysel faktörlere ve bunların örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.

Yeganegi ve Azar (2012), Felipe vd., (2016), Panda ve Rath (2017), Mikalef ve Pateli (2017), bilgi teknolojisi yeteneklerinin işletmenin çeviklik düzeyini nasıl etkilediğini araştırarak, bilgi teknolojisi yetenekleri ile işletmenin çeviklik düzeyi arasında doğrudan pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaların çoğu imalat sektörü üzerinde odaklanmış ve işletmelerin çevikliklerinin artırılması üzerinde yoğunlaşmışlardır (Yusuf vd., 1999; Yang ve Li, 2002; Jackson ve Johansson, 2003; Ganguly vd., 2009; Yauch, 2011).

Diğer bazı araştırmacılar ise çevikliği dar bir iş süreci veya alanı bağlamında değerlendirmekte, tedarik zinciri çevikliği (Sharifi ve Zhang, 2001; Van Hoek, 2001; Ren vd., 2009), insan kaynakları çevikliği (Shafer, 1997 ; Breu vd., 2002), bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisi yetenekleri (Kassim ve Zain, 2004; Sarker ve Sarker, 2009; Lu ve Ramamurthy, 2011; Singh vd., 2013; Cai, 2013), iş süreçleri (Arteta ve Giachetti, 2004), stratejik uyum (Tallon ve Pinsonneault, 2011), pazar yönelimi (Grewal ve Tansuhaj, 2001). Lin vd., (2010) organizasyon ağlarındaki çeviklik özelliklerine odaklanmışlardır.

Örgütsel çeviklik çok boyutlu ve karmaşık bir konudur ve birçok araştırmacı tarafından farklı açılardan yaklaşılmaktadır. Literatür analizi, örgütsel çeviklik araştırmalarının çoğunun kullandıkları boyutlara ve odağa dayalı olarak 3 ana yaklaşıma veya çerçeveye ayrılabilirliğini göstermektedir. Her bir çerçeve, organizasyondaki çevikliğe ve onu tanımlayan kavramlara benzer bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar arasından ilk grup, çevikliği, kuruluşların çeviklik elde etmesine yardımcı olan olanak sağlayıcılar ve yetenekler açısından incelemiştir (Yusuf vd., 1999; Sharifi ve Zhang, 2001; Giachetti vd., 2003; Alberts ve Hayes, 2003; Jackson ve Johansson 2003; Lin vd., 2006; Ren vd., 2009; Bottani, 2010; Eshlaghy vd., 2010; Charbonnier-Voirin, 2011; Cai, 2013). İkinci grup araştırmacılar ise Charbonnier Voirin (2011); Gehani, (2010); Goldman vd., (1995); Sherehiy vd., (2007); Vázquez-Bustelo vd., (2007), çevik işletmelerin günlük operasyonlarında kullandığı temel uygulamaları tanımlamaktadır. Üçüncü grup araştırmacılar Dove (2005); Dyer ve Shafer (2003); Holsapple ve Li (2008); Lu ve Ramamurthy (2011); Nijssen ve Paauwe (2012); Sambamurthy vd., (2003) Singh ve Sharma (2013); Wright ve Snell (1998), çevikliğin duyu-tepki boyutu aracılığıyla kurumların değişen çevre ile nasıl etkileşimde bulunduğu perspektifinden yaklaşmaktadır (Zitkiene ve Deksnys, 2018:116).

Örgütsel çeviklik kavramının önemi, hızla değişen pazar ortamında rekabet avantajı kazanmanın ve korumanın temel araçlarından biri olarak giderek artmaktadır. Çeviklik, çalkantılı ortamlarda uyumlu ve rekabetçi kalmak için iş uygulayıcılarının aradığı temel kurumsal özelliklerden biri haline gelmekte ve aynı zamanda online ticaretin popüleritesinin artması da, küçük ölçekli işletmelerin de küresel ölçekte rekabet edebilmesini sağlamaktadır. Tüm bu gelişmeler, dış pazarlara uyum sağlamak ve rekabet etmek için örgütsel çeviklik ihtiyacını daha da arttırmaktadır. Ortaya çıkan küresel fırsatlardan yararlanmak için, işletmelerin verimli ve çevik iş süreçlerine, esnek organizasyonel yapıya, değişime açık iş gücüne, çevik ağırlara ve ortaklara ve kolayca uyarlanabilir teknolojiye sahip olmak zorunda bırakmaktadır (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 116).

Günümüz işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve pazar konumunu koruyabilmesi iç ve dış çevresindeki değişkenlerin taleplerine uygun yapı ve süreçler geliştirmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle; günümüz işletmeleri açısından adaptasyon sürecini kolaylaştıracak örgütsel çeviklik konusu her geçen gün önemi artmaktadır (Ganguly, Nilchiani and Farr ,[2009: 410]; aktaran. Akkaya ve Tabak, 2018:186).

Çeviklik, modern iş ortamlarında işletmelerin inovasyon ve rekabetçi performans için önemlidir. İşletmeler, çevikliklerini artırmak için süreç, bilgi ve iletişim teknolojileri dâhil bilgi teknolojilerine giderek daha fazla güvenmektedirler (Sambamurthy vd.2003:237).

Örgütsel çevikliğe gösterilmekte olan ilginin artmasının bilgi teknolojilerindeki ilerlemeye bağlı olduğu savunulmaktadır (Ahmadi,[2011];aktaran. Aslan ve Araza,2016:26).

Örgütsel çeviklik kavramı, işletmelerin kaynaklarını, iş süreçlerini ve stratejilerini yeniden düzenleyerek çevresel değişimleri algılama ve bunlara kolayca yanıt verme kabiliyetlerini kapsamaktadır (Overby vd.,2006; Felipe vd., 2017:4).

Örgütsel çeviklik, işletmelerin sürekli bir dönüşüm halinde olmaları gerektiği anlamına gelen "genellikle değişmez bir özellik" olarak ele alınmaktadır (Teece, Peteraf ve Leih, 2016:13). 1930'larda Nobel Laureate ekonomisti George Stigler'in çalışmasında, işletmenin talep belirsizliklerini yönetme yeteneği açısından değerlendirildiğinde örgütsel çeviklik, neredeyse "esneklik" ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır (Teece, Peteraf ve Leih, 2016:17)

Örgütsel çeviklik, işletmelerin faaliyetlerine ve kaynaklarına esnek ve hızlı şekilde olaylara tepki vermeye çalışan bir kavram olmakla beraber koşullara hızla uyum sağlamaları, fırsatlarından yararlanmaları, yenilikleri benimsemeleri ve maliyetlerin azaltılması veya süreçteki gelir akışlarını artırmalarına imkan tanımaktadır.

### **2.2.1. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları**

Alanyazında araştırmacılar örgütsel çeviklik kavramını farklı etki alanları incelemiş ve farklı tanımlamalar yapmışlardır. Ayrıca örgütsel çevikliklerin özelliklerini belirlemek için farklı modeller geliştirmişlerdir.

Yusuf ve arkadaşları (1999), rekabet edebilir kaynakların (hız, esneklik, inovasyon, kalite, karlılık) kullanımı ile geri dönüşümlü kaynakların entegrasyonu ve ortak ürün ve hizmetlerin sunulmasında zengin bilgi birikimine sahip bir ortamda en iyi uygulamaların kullanılması yoluyla çevikliği başarılı olarak değerlendirmiştir. Sharifi ve Zhang (1999), çevikliği, benzeri görülmemiş iş tehditlerine karşı beklenmedik zorluklarla başa çıkma ve fırsat olarak ortaya çıkan değişikliklerden elde edilen avantaj ve kar elde etme yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Gunasekaran'a göre (1999) çevik üretim, üretimde yenilikler, bilişim teknolojisi ve iletişimin temel organizasyonel yeniden tasarlama ve yeni pazarlama stratejileri ile bağlanan ortamdaki değişikliklerden kaynaklanan yeni bir üretim modelidir. Lin vd., (2006) değişiklikleri, çevikliğin en önemli uyarım faktörü olarak görmüş ve bu değişimi esas olarak müşteri ihtiyaçları, rekabetçi önlemler, pazar, teknoloji ve sosyal bileşenler olarak

tanımlamışlardır. Çeviklik kelimesinin birçok tanımlamasına rağmen, hiçbirisi birbirlerine karşı veya çelişkili değildir (Dahmardeh,2010:179).

Wendler (2013), çevikliğe nasıl yaklaşılabileceği konusunda birçok çerçeve geliştirmiştir, ancak bunlar içerik ve yapı bakımından çok heterojendir. Çalışmasında çevik üretim, çevik yazılım geliştirme, çevik örgütlenme ve çevik işgücü alanlarının dışında mevcut 28 çeviklik çerçevesinin sistematik bir karşılaştırmasını yapmış ve toplamda, çeviklik ile ilgili 33 kavram tanımlamıştır.

Jackson ve Johansson (2003), da çeviklik yeteneklerini ürünle ilgili değişim yetenekleri, operasyonlardaki yetkinlik, iç ve dış işbirliği, insanlar, bilgi ve yaratıcılık olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir.

Noël vd.,(2008) çalışmasında dört çevik uygulama kategorisi önerilmiştir: müşterileri ile işbirliği, bir planı takip etmek yerine değişime yanıt vermek, belgelendirmeden ziyade yazılım kullanımı, süreçler ve araçlardan daha çok insan kaynaklarından yararlanmak (Noël vd.,[2008]; aktaran. Imreh ve Raisinghani 2011:460),

Benzer bir yapıda Vázquez-Bustelo vd. (2007), kavramsal modellerinin öğelerini çeviklik sürücüleri, çeviklik sağlayanlar (veya uygulamalar) ve çıktılar olarak gruplandırmaktadır.

Gunasekaran (1999) çevik üretim sistemini etkileyen dört ana boyutu tanımlamaktadır. Gunasekaran, stratejilerden, teknolojilerden, insanlardan ve sistemlerden bahsederken Yusuf vd. (1999) temel yetkinlik yönetimi, yeniden yapılandırma yeteneği, bilgiye dayalı bir işletme ve temel kavramlar olarak sanal girişimlerin oluşumundan bahsetmektedir. Ayrıca, bu boyutları 32 nitelikte gruplandırmaktadır (Yusuf vd. 1999). Gunasekaran ve Yusuf (2002)'de, her iki öncülün konseptini uygulayan çevik üretim stratejileri ve teknikleri için bir başka çerçeve yayınladı (Gunasekaran ve Yusuf, 2002).

Goldman vd., (1995:131), örgütsel çevikliği ürünlerden ziyade gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler veya uygulamalar sunarak müşteri değeri yaratmak, işbirliğini hızlandırmak için kullanılan kaynakları en uygun hale getirmek , insanlardan ve bilgilerden yararlanmak şeklinde boyutlandırmıştır. Benzer şekilde Charbonnier- Voirin (2011) örgütsel çevikliği, değişime hakim olmaya yönelik uygulamalar, insan kaynaklarının değerini artıran uygulamalar, işbirliği uygulamaları ve müşteri değeri yaratma uygulamaları şeklinde dört boyutta tanımlamaktadır.

Duyarlılık, esneklik ve hız daima çevik bir organizasyonun temel yetenekleri olarak sunulmaktadır. Duyarlılık, değişiklikleri tespit etme ve öngörme yeteneği, esneklik, bir kuruluşun bileşenlerini uyarlama ve değiştirme ve aynı kaynaklarla farklı hedeflere ulaşma

yeteneğini tanımlar: süreçler, personel ve ürünler. Çabukluk, hızlı ürün geliştirme ve hızlı servis teslimatını içerir (Sharifi et al. 2001; Tseng, Lin 2011).

Bu koşullar altında, bir kuruluşun rekabet avantajı kazanması için örgütsel esnekliği, hesap verebilirliği ve çevikliği geliştirmek ve iyileştirmek çok önemlidir. Çeviklik, çevresel değişikliklere cevaben yetenek, güç ve etkili reaksiyon vermedir (Dove, 2001). Çeviklik, kuruluşun yüksek standartlarda ürün ve hizmet sağlama yeteneğini arttırmaktır. Çevik bir işletme, beklenmeyen olaylarla ve değişikliklerle karşılaştığında tutarlı ve güçlüdür ve ani değişikliklere, yeni pazar fırsatlarına ve müşteri gereksinimlerine hızlı tepkiler gösterdiği takdirde rekabetçi bir pazarda kolayca başarısız olmayacaktır (Nickpour ve Salajegheh, 2011).

Yusuf vd. (1999), çevikliğin, müşteri odaklı ürün ve hizmetleri hızlı bir şekilde sağlamak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve bilgi açısından zengin ortamın en iyi uygulamalarının entegrasyonu yoluyla hız, esneklik, yenilikçilik ve kalite gibi rekabetçi temellerin başarılı bir şekilde uygulanmasını önermektedir.

Örgütsel çeviklik başlangıçta Lehigh Üniversitesi'nden dört araştırmacı (Goldman, 1991) tarafından tanımlanmıştır. Rekabetçi pazarlarda, çevresel değişikliklere ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek çevik bir organizasyona duyulan ihtiyacın bir zorunluluk olduğunu savunmuşlardır (Charbonnier-Voirin, 2011). Goldman'ın (1995) tanımına dayanarak, örgütsel çeviklik, şirketlerin rekabetçi bir ortamda büyümelerine ve gelişmeye devam etmelerine olanak tanıyan, çevrede öngörülemeyen ve sürekli değişikliklere karşı bilinçli ve ağırlıklı bir cevaptır. Çevik bir organizasyon; kooperatif sistemler, çalışanların güçlendirilmesi, esnek yöntemler ve teknoloji, müşteri odaklılık, sürekli öğrenme, yaratıcılık ve nihayetinde yenilikçilik gibi bir dizi genel özelliğe sahip olmalıdır. Çevik organizasyonların temel yetkinliği dinamik ve değişen bir ortamda başarılı bir şekilde çalışabilmeleri gerektiğidir (Shafer, Dyer, Kilty, Amos ve Ericksen, 2001). Shafer vd., (2001) çevik örgütlerin üç yönünü ele aldı: piyasanın farkındalığı ve analiz gücü, işbirliği ve mobilizasyonun hızlı ve uygun bir şekilde yanıtlanması ve üçüncü boyut öğrenmeyi içine almak. Personelin çevik bir organizasyon oluşturmada önemli bir rolü olduğunu vurguladılar. Örgütlerin eğitimi, personelin güçlendirilmesini, ödül sistemlerinin, çalışma sistemlerinin, insan ilişkilerinin (çalışanların) ve performans yönetiminin teşvik edilmesine özel dikkat sarf edilmelidir (Charbonnier ve Voirin, 2011).

Ayrıca, çeviklik, bir firmanın müşterileriyle etkileşime girme, iç faaliyetlerin düzenlenmesi ve dış iş ortakları ekosisteminin kullanılmasıyla ilgili yeteneklerini kapsamaktadır. Çeviklik özellikle birbiriyle ilişkili olan müşteri çevikliği, ortak çeviklik ve

operasyonel çeviklik olmak üzere üç yetenekten oluşmaktadır (Cronin,2000; Tapscott vd., 2000; Treacy ve Wiersema, 1993).

Örgütsel çeviklik kavramı, alanyazın incelendiğinde Shafer (1997) insan kaynakları çerçevesinde, Mulhern (2008) liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki etki, Lopes (2009) çevik üretimin uygun değişimi nasıl öğrenip uygulayabileceği, Mason (2010) ise örgütsel çevikliği sürdürülebilir rekabet açısından incelenmiştir ve Latham (2014)'ın da, örgütsel çevikliğin iş gruplarının performansları üzerindeki etkisini araştırdığı görülmüştür (aktaran. Akkaya ve Tabak, 2018:186).

Literatürde sunulan çalışmalar genellikle çeviklik sağlayanlar olarak kullanılabilecek üretim uygulamalarına ve uygulamayı desteklemek için entegrasyon çerçevelerine odaklanan araştırmalara dayanmaktadır. Birincisi, entegre ürün ve üretim sistemleri tasarımı (Kusiak ve He, 1997; Wang ve diğerleri, 2002; Zhang ve diğerleri, 2007), dinamik süreç planlaması (Feng ve Zhang, 1998; Lim ve Zhang, 2003), Duyarlı üretim planlama (Maione ve Naso, 2003; Lim ve Zhang, 2004; Lim ve diğerleri, 2009), esnek tesis yerleşimi (Montreuil ve diğerleri, 1999; Goh ve Zhang, 2003; Anosike ve Zhang, 2009), sanal işletmeler (Cao ve Dowlathshahi, 2005; Khalil ve Wang, 2002), tedarik zincirlerinin optimizasyonu (Mason-Jones ve Towill, 1999; Zhang ve diğerleri, 2006; Akanle ve Zhang 2008), tüketici dinamikleri anlayışı (Zhang ve Zhang , 2007) ve güçlendirilmiş / esnek işgücü ve örgütsel yapıların oluşturulması (Crocitto ve Youssef, 2003). İkincisi, çevikliğin ne olduğunu, hangi yeteneklerin alakalı olduğunu ve çevik bir girişimin özelliklerini tanımlayan erken çalışmaları (Iacocca Institute, 1991; Goldman ve diğerleri, 1995; Kidd, 1995) ve ayrıca uygulamaları desteklemek için metodoloji öneren araştırmaları içermektedir ( Dove, 1996; Booth, 1996; Gehani; 1995; Gunasekaran, 1999). Son çalışmalar, ampirik kanıtların desteğiyle teori geliştirme konusuna vurgu yapmışlardır. Örneğin, Sharifi ve Zhang (2001), iş ortamında meydana gelen değişikliklerin analizi, çeviklik sürücülerinin tanımlanması ve çeviklik yeteneklerinin sürücülere cevaben iyileştirilmesi yoluyla çevikliği uygulamayı önerdi. Yusuf ve Adeleye (2002), bir anket aracılığıyla farklı çeviklik sürücülerini ile yetenekler arasında bağlantı kurarak varsayımları test etmişlerdir. Cao ve Dowlathshahi (2005), bilgi teknolojisi ve sanal organizasyonun çevik üreticilerin performansına etkisini incelemiştir. Son zamanlarda, Zhang ve Sharifi (2007), ampirik bir çalışma yoluyla, her biri farklı bir yetenekler kümesini vurgulayan üç ayrı farklı çeviklik stratejisinin olduğunu keşfetti.

İşletmelerin ürünlerinde ve pazarlarında önemli bir değişim ve belirsizlik yaşadığı bir zamanda, çevik olan işletmelerin hayatta kalacağını ve gelişeceğini, ancak uyum

sağlamayanların mücadele edip öleceği iddia edilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2003:481).

Örgütsel çeviklik, bir şirketin değişikliklere cevap olarak hızlı bir şekilde değişme veya uyum sağlama yeteneğini ifade eder (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Örgütsel çeviklik, temel koşullarla değişen şartlarla karşı karşıya olan kuruluşların, kuruluşun amaçlarına ulaşmak için üretim faktörlerini kullanması bakımından, çalışanlar ve hissedarlar için gereklidir (Shahrabi, 2012). Bu sorunları ele almak için örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen bir çevreye ve özellikle de pazar ortamına cevap verirken bilgilerini hızla yönetmelerini gerektirir (Kodish vd., 1995).

Sambamurthy vd., (2003) müşteri duyarlılığı, iş ortaklıkları ve operasyonlar açısından çevikliği tanımlamaktadır.

Çeviklik, sürekli rekabetin ve öngörülemeyen değişimlere sahip bir çevrede karlı hale gelebilmektir (DeVor vd., 1997:814).

Sheridan (1993) “çeviklik bir yaklaşım tarzıdır” şeklinde ifade etmiştir. Özelliklerini değişime hızla adapte olurken aynı zamanda verimli ve üretken kalabilmek, takım olabilmek, işletme içerisinde iletişim kuvvetli olmalı ve değişimleri başlatan taraf olmalıdır.

Agile Manufacturing Enterprise Forum'un yaptığı tanımda göre, çevikliğin karakteristik özelliklerini sıralamıştır. Bunlar (Sheridan, [1993];aktaran.Candan vd.,2017:5) ;

- Yeni veya güncellenmiş ürünlerin üretimine hızlıca başlayabilmek,
- Üretim sürecini yeniden düzenleyebilmek,
- Geliştirilebilir ürünler üretmek,
- Mevcut ürünleri taleplere uyarlayabilmek, vb.

Tüm çeviklik tanımları ve ilgili kavramlar, değişikliklere cevap vermek için stratejilerini, süreçlerini ve kaynaklarını uyarlamak için örgütsel yeteneklere odaklanır (Almahamid vd., 2010) ve öngörülemeyen herhangi bir değişikliğe hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğini vurgular (Zimmer vd., 2012). Örneğin, çeviklik Gunasekaran (1998) tarafından “müşteri tarafından tasarlanan ürünler ve servisler tarafından yönlendirilen değişen pazarlara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vererek, sürekli ve öngörülemeyen değişimin rekabetçi bir ortamında hayatta kalabilmek ve gelişebilmek” olarak tanımlanmıştır ve Dove (2001) tarafından “bilgiyi etkili bir şekilde yönetme ve uygulama becerisi, bu nedenle bir kuruluş sürekli değişen ve öngörülemeyen bir iş ortamında gelişme potansiyeline sahip” olarak tanımlanmıştır. Kassim ve Zain (2004:174), çevikliği “bir işletmenin sürekli ve öngörülemeyen şekilde değişen bir iş ortamında verimli bir şekilde yüzleşebilme ve uyum

sağlama yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Nafei (2016), “insan kaynağının bilgisini artırarak insan kaynakları konusundaki bilgisini artırarak organizasyonun gelişimini etkileyen“ örgütlenmenin hedeflerine ulaşma yeteneğinin ”olduğunu savunmaktadır.

Maskell (2001), çevik üretimin üç ana bileşeninin müşterinin büyüme ve gelişmesi, bireylerin uyumluluğu, bilgi ve işbirliği ile değişim yeteneği olduğunu söylemiştir.

Tallon ve Pinsonneault, (2011) çevikliği “ ani ve beklenmedik değişimlerle oluşan fırsatların ve tehditlerin; kolaylıkla, hızla, beceri ile ve ortaya çıkan işbirliğinin yanında, bir iş zorunluluğu olarak algılanması ve yanıtlanması yeteneği” şeklinde ifade etmektedirler. Bu tanımdan yola çıkarak çevik davranmayı sağlayan “çeviklik yetenekleri” yanıt verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız olduğunu söylenebilmektedir ( Araza ve Aslan,2016:25).

Sull (2010), yaptığı 10 yıllık araştırmada Çin, Brezilya, Avrupa hızlı modası ve finansal hizmetler de dahil olmak üzere dünyanın en çalkantılı coğrafi ve ürün zarflarının bazılarında daha az başarılı şirketleri analiz ederek, türbülanslı pazarlarda başarı için çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın bulgularında stratejik, portföy ve operasyonel olmak üzere üç farklı çeviklik türünü ortaya çıkartmaktadır (Sull,2010:2).

Sambamurthy vd. (2003), birbiriyle ilişkili üç boyutun örgütsel çevikliği şekillendirdiğini ifade etmektedir: Bunlar, müşteri pazarlığını geliştirmek için müşterinin fikirlerini kullanmaktan kaynaklanan müşteri çevikliği; emilimi içeren, çeviklik ile ortaklık işletmenin piyasa taleplerine verdiği yanıtı geliştirmek için farklı iş ortaklarından bilgi; ve dinamik çevresel ve piyasa koşullarından yararlanmak için hızlı süreç yeniden tasarlanmasını gerektiren operasyonel çeviklik (Treacy and Wiersema 1993; Cronin 2000; Tapscott vd., 2000; Sambamurthy vd.,2003:245)

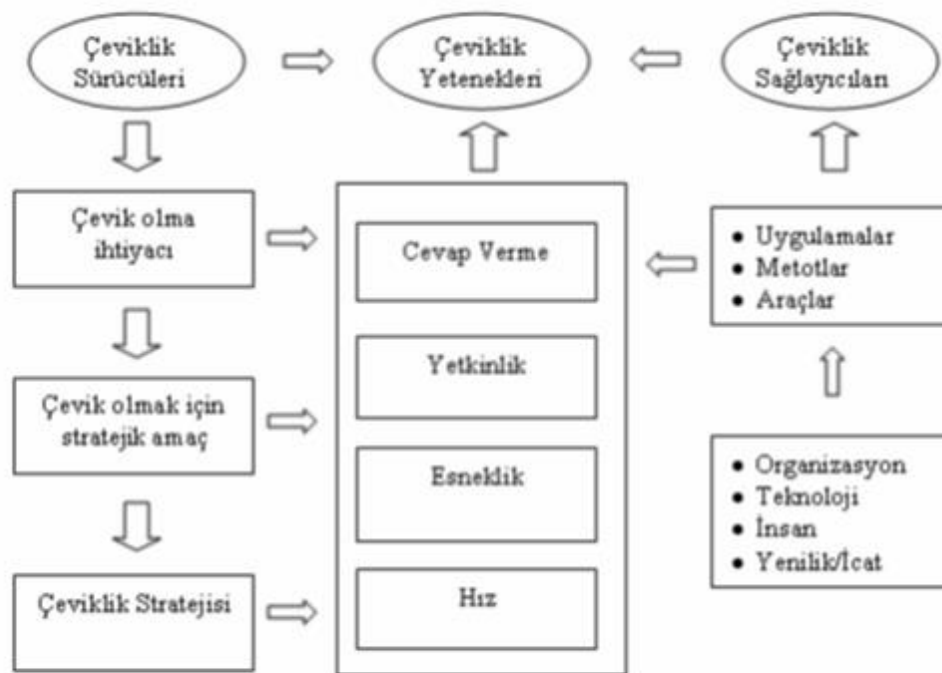
Farklılıklara rağmen, çevikliğin tüm tanımları, çevik bir örgütün temel nitelikleri olarak hız ve esnekliği vurgular (Gunasekaran, 1999; Sharifi ve Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999). Çevikliğin eşit derecede önemli bir özelliği, değişime ve belirsizliğe etkili bir yanıttır (Kidd, 1994; Goldman vd., 1995; Sharifi ve Zhang, 2001). Bazı yazarlar (Sharifi ve Zhang, 1999) değişime uygun şekillerde yanıt vermenin, değişikliklerden faydalanmanın ve faydalanmanın çevikliğin ana faktörleri olduğunu belirtmektedir. Yayımlanmış çeviklik tanımlarının bir sonraki ortak bileşeni yüksek kaliteli ve son derece özelleştirilmiş ürünlerdir (Mccarty, 1993; Kidd, 1994; Gunasekaran, 1999; Tsourveloudis ve Valavanis, 2002)

1999 yılında Sharifi ve Zhang tarafından önerilen model içerisinde yer alan çeviklik bileşenleri ; Sharifi ve Zhang (1999), Zhang ve Sharifi (2000), Sharifi vd., (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin vd., (2006), Shahaei (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei

Örgütsel çevikliğin kendine özgü özellikleri ve yetenekleri bulunmaktadır. Bir işletmenin örgütsel çevikliğe sahip olup olmadıklarını tespit etmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örgütsel Çeviklik modeli üç unsurdan oluşan bir yapıya sahiptir. Bunlar (Sharifi ve Zhang, 1999:11; Sharifi ve Zhang, 2001: 774-775);

- “Çeviklik Sürücülerİ”, işletmelerin yeni arayışlar sunan iş çevrelerindeki değişimler ve baskılardan oluşan rekabet üstünlüklerini devamını sağlayabilmeleridir.
- “Çeviklik Yetenekleri” değişiklikleri olumlu bir şekilde yanıtlamak ve bunları avantaja çevirebilmek için gerekli olan ana yeteneklerdir. (Cevap verme, yetkinlik, esneklik, hız).
- “Çeviklik Sağlayıcıları”,yöneticilerin çeviklik yeteneklerin elde edilebilmesi için gerekli olan araçları ve bu yeteneklerini kullanmasıdır.

### Şekil 2.2. Çeviklik Modeli



**Kaynak:** Sharifi ve Zhang,2001:775

Alanyazında farklı araştırmacılar tarafından bazı görüş ayrılıkları olsa da, Sharifi ve Zhang (1999), Zhang ve Sharifi(2000), Sharifi vd. (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin, vd., (2006), Shahaei, (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi vd. (2015) örgütsel çevikliğin Cevap Verme-Yetkinlik-Esneklik-Hız olmak üzere dört temel yeteneği olduğunu belirtmektedir. Zhang ve Sharifi (2000) örgütsel çevikliği, yanıt

verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız olarak 4 boyutta incelemiştir. Yanıt verebilirlik, değişiklikleri tanımlamak, değişikliklere hızla yanıt verebilmek ve değişikliklerden kurtulmak için kullanılan yetenekleri. Yetkinlik, bir işletmenin yeterlilik, verimlilik ve etkinlik ile ilgili amaçlarına ve hedeflerine ulaşmayı sağlar. Esneklik ise, ürün hacim, örgütsel konuların ve insan esnekliği yeteneğini ve son boyut olan hız, en kısa sürede görevleri ve operasyonları gerçekleştirme yeteneğini ifade etmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında, birçok araştırma incelendiğinde en iyi kavramsallaştırmaya sahip ve temel oluşturmuş olan Sahrfi ve Zhang yaptığı çalışma örgütsel çevikliği 4 ana boyutta incelemiştir. Çalışmada örgütsel çevikliğin boyutlarının Sharifi ve Zhang'ın (1999) ortaya koydukları model dikkate alınarak 4 alt boyut ile işlemselleştirilmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel çeviklik yeteneklerinin temel bileşenleri aşağıdaki gibidir (Kasap ve Peker, 2009; 67-68; Zhang ve Sharifi, 2000: 506-508):

#### ***2.2.2.1. Cevap Verme / Duyarlılık (Responsiveness):***

Pazardaki değişim ve bu değişime hızlı reaksiyon verme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Duyarlılık, algı ve değişiklikleri fark edip, bu değişimlere hızlı tepkiler vererek avantaj sağlama ve kendini değiştirebilme yeteneğidir (Shahaei, 2008:17). Ayrıca hızlı, reaktif veya proaktif olarak değişiklikleri tanımlama ve cevap verme yeteneğidir (Zhang ve Sharifi, 2000: 496).

Cevap verme, işletmenin değişimlere hem reaksiyon göstermesi ve işletmeye entegre etme, değişimleri iyikleştirme, stratejik vizyon belirleme, sezme, algılama ve değişiklikleri tahmin etme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang,1999:17; Zhang ve Sharifi,2000:506; Sharifi vd.,2001:862; aktaran. Akkaya ve Tabak2018, ;188).

Becker ve Knudsen (2005) cevap verme yeteneğine, işletmelerin fiyat değişimine hızlı cevaplayabilmesi, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikleri algılayabilme, ürün geliştirmenin belirli düzenli olarak gözden geçirilmesi, rakip kampanyalara hızla cevap vermesi vb. örnekler vermektedirler (Akkaya ve Tabak,2018 ;188)

Sherehly (2007) ise işletmenin çevresindeki sosyal ve çevresel konulara, eğilimlere, sosyal ve çevresel konulara, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vererek işletmenin amaç ve hedeflerini değişimlere karşı uyarlayabilmektir (Akkaya ve Tabak,2018 ;188)

Öngörülemeyen çevresel değişimlerden kaynaklanan müşteri istek ve ihtiyaçları zamanla değişime uğramaktadır. İşletmelerin de bu değişimlere yerinde ve doğru cevap vermesi önemlidir. İşletmeler bu değişime cevap verirlerse rekabet avantajı sağlayacaklardır.

Bu da işletmenin örgütsel olarak çevik olmasına ve dolayısıyla da cevap verme yeteneğini kullanmasına bağlı olmaktadır.

Bu yetenek, karşılaşılan değişikliklere üstünlük sağlayarak ayakta kalabilen ve rekabet avantajı sağlayan bir işletmenin değişiklikleri belirlemesi, hızla cevap verebilmesi gerekmektedir. Şimdilerde her alanda yaşanan gelişmelerden etkilenen müşteri istek ve ihtiyaçları da sürekli farklılık göstermekle birlikte firmalar bu değişimlere zamanında ve yerinde cevap vererek rekabet avantajını sürdürebilmektedirler (Akkaya ve Tabak,2018:187).

İşletmelerin cevap verme yeteneği, araştırmacılar tarafından çevresel işaretlere tepki verme hızı (Zaheer ve Zaheer ,1997: 1496; akt.Akkaya ve Tabak, 2018 ), işletmenin sahip olduğu öngörü yeteneği ve değişim avantajlarının algılanması yeteneği (Shahaei, 2008: 17; akt.Akkaya ve Tabak, 2018) olarak veya çevresel değişiklikleri hızlı ve proaktif şekilde belirleyerek karşılık verme yeteneği (Zhang ve Sharifi, 2000: 496; akt.Akkaya ve Tabak, 2018) şeklinde tanımlanmaktadır.

Cevap verme yeteneği; piyasadaki farklı sektörlerle göre her ne kadar değişiklik gösterse de genel hatlarıyla bir işletmenin teknolojik ve çevresel değişimlerden etkilenen müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi olarak ifade edilebilir (Akkaya ve Tabak,2018:188).Cevap verme ile ilgili bazı tanımlamalara Tablo 2.6.'da yer verilmiştir.

**Tablo 2.6. Cevap Verme Tanımlamaları**

| <b>Tanımlamalar</b>                                                                                                                                         | <b>Yazar/Yazarlar</b>                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Bir firmanın müşterinin ihtiyaçlarına ve isteklerine zamanında cevap verme yeteneği                                                                         | Tunc and Gupta (1993)                    |
| Müşterinin siparişlerini hızlı bir şekilde doldurma yeteneği                                                                                                | Upton (1995a)                            |
| Rekabet avantajı sağlamak veya sürdürmek için önemli olaylara, fırsatlara veya tehditlere kasıtlı olarak ve uygun bir zaman aralığında tepki verme yeteneği | Barclay ve Dann (1996)                   |
| Bir üretim sisteminin bugünün üretim ortamını karakterize eden öngörülebilir ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve dengeli bir yanıt verme yeteneği      | Gindy vd. (1999) ve Saad ve Gindy (1998) |
| Bir üretim sisteminin operasyonel hedeflerine ulaşma yeteneği rahatsızlıkların varlığında                                                                   | Matson ve McFarlane (1999)               |
| Gerçek piyasa sinyallerini okuma ve anlama yeteneğine dayalı olarak zamana etkili bir şekilde cevap verme ve uyarılma yeteneği                              | Catalan ve Kotzab (2003)                 |
| Son müşteri satın alma davranışını karşılamak için bir dizi tedarik zinciri süreci yoluyla malzeme akışını planlama ve kontrol etme yeteneği                | Harrison ve Godsell (2003)               |
| Firmanın müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerine zamanında cevap verebilme yeteneği                                                                           | Chen vd. (2004)                          |

|                                                                                                                  |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Üretim sisteminin veya kuruluşun pazardaki müşteri taleplerine cevap verme yeteneği                              | Holweg (2005)              |
| Lojistik operasyonlarında yaygın ve üretilen bilginin bir fonksiyonu olarak ürüne özgü işlem                     | Hult vd. (2006)            |
| Harici bir uyarana yanıt olarak sistemin çıkışını mevcut dört harici esneklik türü aralığında ayarlayabilme hızı | Reichhart ve Holweg (2007) |

**Kaynak:** Bernardes ve Hanna (2009:39) tarafından hazırlanmıştır.

#### 2.2.2.2. Esneklik(Flexibility)

Bir işletmenin aynı imkanlarla farklı işler yürütme ve hedeflere ulaşma yeteneğidir. Esneklik yeteneği, aşağıdaki unsurları içermektedir (Zhang ve Sharifi,2000:507) :

- Ürün miktarında esneklik
- Ürünün, desen ve yapısında esnekliği
- İşletmenin yapısal esnekliği
- Çalışan esnekliği

Bir işletmenin esnekliği, işletmenin değişen çevreye ve müşteri talep ve ihtiyaçlarına cevap vermesi aynı zamanda yönetimde dinamikliği gerektiren etkileşim olgusu olarak ifade edilebilmektedir (Akkaya ve Tabak,2018:188).

Reed ve Blunsdon (1998) örgütsel esnekliği bir kuruluşun, ortamdaki değişikliklere tepki olarak iç yapılarını ve süreçlerini ayarlama kapasitesi olarak tanımlamakta ve Volberda (1996) ve De Toni ve Tonchia (1998) esnekliği, işletmelerin değişime uyum sağlama ve değişime tepki verme yeteneğini olarak vurgulamaktadır(akt.Sherehiy, Karwowski, Layer, 2007:445).

**Tablo 2.7. Esneklik Tanımları**

| Tanımlamalar                                                                                                                                | Yazar/Yazarlar               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Değişen koşullara etkili bir şekilde yanıt verebilme                                                                                        | Gerwin (1987)                |
| Bitkilerin piyasa koşullarındaki değişikliklere cevap verebilme çabukluğu ve kolaylığı                                                      | Cox (1989)                   |
| Bir sistemin karşılaşılabileceği çok çeşitli olası ortamlara uyarlanabilirliği                                                              | Sethi ve Sethi (1990)        |
| Bir üretim sisteminin, işlev görmesi gereken doğanın akla gelebilecek tüm durumlarında tutarlı bir şekilde yüksek net gelir üretme yeteneği | Ramesesh ve Maliyakal (1991) |
| Çevrenin neden olduğu değişen koşullarla veya istikrarsızlıkla başa çıkma yeteneği                                                          | Gupta ve Somers (1992)       |
| Sistemin ürün, süreç, yükler ve makine arızası gibi ilgili faktörlerdeki herhangi bir değişikliğe hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği   | Nagarur (1992)               |
| Dış belirsizliğe yanıt                                                                                                                      | Newman vd. (1993)            |

|                                                                                                                                                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| İç ve / veya dış etkilere uyum sağlama konusunda genel bir yetenek                                                                                  | Holweg (2005)             |
| Bir üretim sisteminin, zorlu zaman ve maliyet metriklerine bağlı kalarak, artan hacim ve / veya çeşitlilik aralığında durumları değiştirme yeteneği | Upton (1994, 1995b)       |
| Değişen müşteri ihtiyaçlarına makul fiyata hızlı cevap verebilme                                                                                    | Small ve Chen (1997)      |
| Bir kuruluşun bir görevden diğerine hızlı ve rutin bir prosedür olarak hareket etme yeteneği                                                        | Vokurka ve Flidner (1998) |
| Bir üretim sisteminin, zorlu zaman ve maliyet metriklerine bağlı kalarak, artan hacim ve / veya çeşitlilik aralığında durumları değiştirme yeteneği | Das (2001)                |
| Kuruluşun, aşırı maliyetler, zaman, organizasyon aksaklıkları veya performans kayıpları olmaksızın artan müşteri beklentilerini karşılama yeteneği  | Zhang vd. (2003)          |

**Kaynak:** Bernardes ve Hanna (2009:34) tarafından hazırlanmıştır.

Bir işletmenin esneklik yeteneği, çevresel değişime adaptasyonu (Sanchez, 1993:254), işletmelerin optimum ölçek büyüklüğüne ulaşabilme, beklenmeyen değişikliklere cevap verme yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Kundi ve Sharma, 2015:227). Esneklik yeteneği işletmenin istikrarlı olabilmesi, kendi yapısını ve kaynaklarını değişime uyarlayabilmesi, piyasadaki payını artırması veya yeni ürün veya teknolojiyi geliştirmesi ve sahip olduğu iç kaynaklarıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere doğru zamanda ve şekilde ayak uydurma şeklinde ifade edilebilir. Esnekliğin amacı işletmeyi etkileyen tüm değişimlere karşı işletmeyi esnek hale getirerek işletmenin kârını maksimum seviyeye getirmektir.

Akkaya ve Tabak (2018 ) esnekliği, “yönetimde dinamikliği gerektiren etkileşim olgusu olmanın yanında işletmenin değişen çevreye ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi” olarak tanımlamaktadırlar.

Küreselleşme koşullarında, insanların yaşam standartlarını artırma isteğini ve ekonominin işletmelere esnek olması gerekliliğinin önemini arttırmaktadır. İşletmelerin hem bireylerin taleplerini hem de ekonomik gelişmeleri takip edebilmeleri için, örgütsel kapasitelerini geliştirerek değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194).

### 2.2.2.3. Hız

Bir işletmenin yapması gereken tüm işlemleri en kısa sürede yerine getirmesidir. Bu yeteneğin içermesi gereken unsurları (Zhang ve Sharifi,2000:507):

- Pazara yeni ürünlerin hızlı sunma
- Hızlı ve doğru zamanda ürün/hizmet teslimatının olması

- İşlemlerin hızlı olması (kısa operasyonel teslimat süresi) olarak sınıflandırılmaktadır.

Örgütsel çevikliğin alt boyutu olan hız ile cevap verme boyutları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna istinaden araştırmacılar (Sharp vd., 1999:157; Gunasekaran ve Yusuf, 2002:1357; Lin vd., 2006:356; Jain vd., 2008:6649) işletmelerin karşılaştıkları değişikliklere karşı tepkiyi nasıl verecekleri konusunda bir karar verdikten sonra, işletmelerin bu kararları hızlı bir şekilde uygulayabilmeleri gerekliliğin altını çizmektedirler. Bir etkinliği mümkün olan en kısa sürede tamamlama yeteneği (Zhang ve Sharifi, 2000:508) en kısa zamanda bir faaliyeti yapabilme (Christopher, 2000:37) veya işletmenin çevresindeki değişikliklere hızla cevap verebilme yeteneğidir (Hoyt vd., 2007:1573; Shahaei, 2008:15). Hızlı olabilme yeteneği ve bir işletmenin değişime karşı bilginin değerinin farkına varması veya yeni bir bilgiyi geliştirebilmesi inovasyon yetenekleri açısından önemlidir. Örgütsel çevikliğin alt boyutu hız, bir işletmenin üretimden sunduğu hizmete kadar en etkili ve kısa sürede gerçekleştirme yeteneği olarak da ifade edilebilmektedir.

#### **2.2.2.4. Yetkinlik (Competency)**

Yetkinlik verimliliği ve etkinliği sağlayarak, işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Yetkinlik yeteneğinin unsurları (Zhang ve Sharifi,2000:507) :

- Stratejik vizyon
- Teknolojik yeteneğin uygunluğu veya yeterliliği
- Kaliteli Ürün/hizmet
- Etkin maliyet sistemi
- Yüksek oranda yeni ürünlerin pazara sunulması
- Yönetimde değişiklik
- Çalışanların yetkilendirilmiş, uzman ve bilgili olması
- İşlemlerin verimliliği ve etkinliği(Yalınlık)
- İşbirliğinin hem işletmenin içinde hem de dışında olması
- Entegrasyon'dur

Yetkinlik, örgütsel çevikliğin diğer üç yeteneğini kullanabilmektir. İşletmenin yetkinliğini kullanabilme ölçüsü ,bir olayı gerçekleştirebilme yeteneğidir. Yetkinlik; işletmenin hızlı, esnek ve değişime cevap verebilecek yetkinliğe sahip olmasına yardımcı olmaktadır.Yetkinlik, mevcut olan veya olabilecek yetenekleri yenileyebilme kabiliyeti veya kapasitesini işletmenin çevresindeki değişimle uyumlu olmak için kullanabilmesidir (Teece

vd., 1997:510) ya da işletme hedeflerini gerçekleştirmede etkili ve verimli olabilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999:17). Bir işletmede rekabet avantajını sağlamanın sahip olduğu kaynak ve yetenekten daha çok bu kaynak ve yeteneği çevreye ve teknolojiye uyumlaştırmaya yetkinliğiyle olabileceği ifade edilmektedir (Eisenhardt ve Martin 2000:1106-1110).

Her işletme, içinde bulunduğu çevrenin çeşitlilik gösterdiği değişikliklerden farklı seviyelerde etkilenilmektedir. Bu nedenle işletmelerin, değişikliklere cevap verebilmek için belirlenen stratejiler yönünde çeşitli yetenek kombinasyonlarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum her bir işletmenin ihtiyaç duyacağı çeviklik seviyesinin de farklı olacağı anlamına gelmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000: 497;Jin-Hai vd., 2003: 176).

İşletmelerin hayatlarını devam ettirmeleri ve ayakta kalmaları, değişimin baş döndürücü hızı ve bu hıza verilen reaksiyonla doğru orantılıdır. Bu doğru orantıyı sağlayabilmek dinamik yeteneklere ve örgütsel çevikliğe sahip olmaya bağlıdır.

Van Oosterhout vd., (2006) örgütsel çevikliği, bir kuruluşun belirsiz ve öngörülemeyen ortamlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için bilgi yapılarını geliştirme ve kullanma becerisi olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar bilgi yönetimi literatürü, bilgi uygulamasının doğrudan örgütsel sonuçları etkilediğini gösterse de (Alavi ve Leidner, 2001; Bierly, Damanpour ve Santoro, 2009), bilginin uygulanması aynı zamanda yeniden öğrenme için büyük bir itici güç olabilmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011). Bilgi uygulaması, beklentilerden ayrılma nedenlerinin belirlenmesine yol açan değişim sonrası olay hesabının gözden geçirilmesi yoluyla yeni bilginin kaynağı da olabilir (Shahrabi, 2012). Örneğin, bilgi uygulaması şeffaflık, cevap verme, ortak dil ve paylaşılan anlayış gibi özellikleri güçlü bir şekilde desteklemektedir (Gunasekaran, 1998). Tallon ve Pinsonneault (2011) 'in belirttiği gibi, mevcut bilgileri kullanan şirketler, iç ticaret süreçlerini artırma konusunda daha büyük bir fırsata sahip olabilirler ve bu da pazardaki değişkenliğe ve dinamizme uygun şekilde cevap verilmesine yardımcı olabilmektedir (Cegarra,2015).

Çevikliğin, işletmelerin değişikliklere verdiği proaktif yanıtlarla (Bessant vd., 2001), hayatta kalma yeteneği ile değişken ve öngörülemeyen ortamlardaki ilerleme kabiliyeti (Dove, 2001), işletme performansı üzerinde daha büyük etkisinin olduğunu göstermektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011).

Dinamik yetenekler, belirli bir kaynak ve yetenek dağıtımının ve / veya kaldırıcın, dış ortamın doğası ile birlikte işletmelerin dinamik kaynak yönetimi yeteneklerine bağlı olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, bu bağlamsal değişkenlerin etkileri, kaynak veya yetenek ve işletme performansı ilişkisi görülmektedir (Schilke 2014; Sirmon vd., 2011;

Sirmon vd., 2007; Wei vd., 2014). İşletmeler stratejik esneklik geliştirerek hızla değişen bir ortama uyum sağlayabilmektedir (Matthyssens ve ark. 2005; Wu ve Chen 2014; Zhou ve Wu 2010) Ayrıca çevresel dinamizm ve stratejik esnekliğin etkileri işletme performansı üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir (Schilke 2014; Sirmon vd., 2008).

İşletmelerin çevik olabilmesi için kararlarını hızlı alması ve bilgilere hızlı bir şekilde ulaşılması gerekmektedir. Bu durumu gerçekleştirebilmek için yüksek seviyede bilgi sistemlerinden oluşan bir “bilgi ağı” oluşturulması zorunluluktur (Kasap ve Peker,2009:66).

Dinamik yetenekler, işletmenin çevikliğini ve esnekliğini, yeni örgütsel tasarımın uygulanması, yeni ve mevcut aktivitelerin uyumunu kapsamada ve beklenmedik içsel ve dışsal durumlara cevap vermede belirlemektedir (Leih vd., 2015: 8).

Örgütsel çeviklik ve bilgi yönetimi arasında bazı benzerlikler olsa da, bu kavramlar çok farklıdır. Bilgi yönetimi, kurumların bilgiyi toplayıcı olarak kullanmak, birleştirmek ve bilgiyi kaldıraç olarak kullanmak için kullandığı yapıları içerirken (Cegarra vd., 2015:1544; Liao vd., 2011; Nonaka ve Takeuchi, 1995), örgütsel çeviklik, işletmeler arasında sürekli yakın koordinasyonu ifade eder. İşletmeler sadece bilgiyi yeterince yönetmek için değil, aynı zamanda kurumun çevikliğinin gelişmesini ve daha sonra da sürdürülmesini sağlamak için de yollar bulmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Newey ve Zahra, 2009; Shahrabi, 2012; Cegarra vd., 2015:1544).

### **2.3. İşletme Performansı**

Çalışmanın bu kısmında ilk olarak performans kavramı hakkında bilgi verilecektir. İşletme performans kavramının tanımı, işletme performansın kapsamı ve özellikleri hakkında bilgi verilecektir.

Performans, belirlenmiş olan hedeflere ulaşma seviyesinin ölçümüdür (Özer, 2009:4). Belirli bir zaman dilimi sonunda işletmenin çıktıları veya sonuçlarıdır (Yıldız, 2010:180). Performans, ayrıca işletmenin önceden belirlenmiş olan hedeflerine, sahip olduğu kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır (Doğan, 2013:29).

Performans kavramı, işletme misyonunun gerçekleştirilmesiyle bağlantılı olarak hedeflenmiş ve organize edilmiş bir etkinliğin sonunda ortaya çıkanları nicel ya da nitel olarak tespit etmektedir (Akal, 1992: 1).

İşletme performansı, işletmenin sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanılarak belirlenmiş olan amaçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Akgemci ve Güleş,2010:114).

Performans kavramını sadece işletmelerle sınırlı değil farklı alanlarda da kullanılmaktadır.

Küreselleşen ve her geçen gün sınırların ortadan kalkarak ve içiçe geçer hale gelen işletmeler, dünyada meydana gelen acımasız ekonomik ve finansal ortamlarda ayakta kalabilmeleri ve hatta pazardan daha fazla pay alabilmeleri için çok daha yoğun rekabet şartlarında mücadele vermektedirler. Bu durumda; yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ortamlarda rekabetin giderek şiddeti artmaktadır. Bu durum işletme yöneticilerini değişime zorlamaktadır, kalite, müşteri odaklılık, çalışanın tatmini, esneklik, yenilik gibi alanlarda en iyisi olmaya itmektedir.

Artan bu rekabet ortamında, işletmelerin hedeflerine ulaşmaya yönelik yönetsel kararların alınmasında, sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet üstünlüğü elde edilmesinde işletme performansının son derece önemli olduğu aşıkardır.

### **2.3.1. İşletme Performansı Kavramı**

Cokins (2004:1) işletmelerin süreklilik sağlamasının ve rekabet edebilmesinin stratejik amaçlar doğrultusunda gerçekleşen performansa bağlı olduğunu ifade etmiştir. Belirlenen stratejileri yürütme ve planları çıktılara dönüştürme süreci olan (Cokins, 2004:1) işletme performansı, örgütsel ve finansal çıktılardan oluşmaktadır (Santos ve Brito, 2012:98). Bununla birlikte işletme performansının çerçevesi çok boyutlu ve karmaşık bir yapıyı içermektedir (Dess ve Robinson, 1984: 265). Bu yüzden işletme performansı değerlendirilirken referans alınan zaman dilimine ve belirlenen ölçütlere önem verilmektedir (Santos ve Brito, 2012:98).

İşletme performansı, organizasyonun yapısı, stratejisi, hedefleri ve çevresi ile yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Khandwalla (1977) işletme performansını, işletmeyi bütün olarak görüp bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanım da ise işletme performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen verilere göre, işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Turunç, 2006:131).

Genel bir ifadeyle işletme performansının, işletmenin amaçlarını ne derecede gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülebilmesi (Erdem vd., 2011:84), hem işletmenin kendi çabasını denetlemesi hem de hedef pazarda müşteri memnuniyeti oluşturmaya açısından değerlidir. Ayrıca performans ölçümü, işletme yönetimi politikalarına yön verecek olan karar girdilerini de ortaya çıkarmaktadır (Yıldız, 2010:180).

İşletme yönetiminin rekabet edebilme ve varlığını sürdürebilme ve belli ilkelere uyma zorunluluğu vardır. Bu ilkeler “Ölçemediğimiz şeyi yönetemezsiniz” mantığına dayanmaktadır (Efil,2013;4-5).

Performans ölçümü sonucu elde edilen veriler, işletmeler tarafından uygulanan stratejilerin başarısının ölçülmesinde dikkate alındığında, işletme performansının, geçmiş dönemdeki uygulanan stratejilerin rekabet ortamında elde ettiği başarı seviyesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Strateji ile performans arasında olan temel farklılık zamandır. Strateji gelecek dönemlerde yapılması düşünülen uygulamaları ele alırken performans ise önceki dönemlerde yapılan uygulamaları ele almaktadır (Bulut vd., 2009:515).

İşletmeler genellikle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp karşılayamadıklarını tespit etmek, yaptıkları işlemler hakkında bildiklerinin doğru olup olmadığını onaylamak ve neler hakkında bilgilerinin olmadığını belirlemek yani genel olarak başarılı olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla performans ölçümü yapmaktadır (Coşkun, 2006:28). İşletme performansını ölçmenin, faaliyetlerinin nasıl yürüdüğünü görme fırsatı vermesi, işletmelere, başarılarının veya başarısızlıklarının temelinde yatan sebepleri belirlemeye yönelik faydalı bilgiler sağlaması (Hayes vd.,1995:153), ileride oluşabilecek performans açıklarını tespit etmeye imkan sağlaması, yapılan planlara göre, belirlenmiş olan kaynak kullanımının ne derece gerçekleştiğini göstermesi gibi birçok fayda sağlamaktadır (Yıldız, 2015:42):

Dinamik yeteneklerin temelini ve söz konusu yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerinin giderek önem kazandıkları anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin hali hazırda bir kara kutu şeklinde görüldüğünü iddia eden Protogerou vd. (2005:3), bunun nedenini ,dinamik yeteneklerin, işletme stratejisi ve performans çıktıları üzerindeki etkisini ortaya koymakta yetersiz kalmasına bağlamaktadırlar. Buna karşın yazarların, dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerinin ölçülmesine engel olan; tanım, ölçme yöntemi ve işlemselleştirme kaynaklı sınırlılıklar olması sebebiyle güncel çalışmaların, dinamik yeteneklerin işletme performansını anlamlı bir biçimde etkilediğini öne sürdükleri de görülmektedir. (Protogerou vd., 2005:6; Aslan,2015).

Ambrosini ve Bowman’a göre (2009:30), dinamik yeteneklerin, işletmenin değişim süreçlerine dair önemli ipuçları verdiğini ve ampirik çalışmaların yetersizliği ve dağınıklığı nedeniyle teoriden yeteri kadar fayda sağlanamadığı ifade etmektedir. Pablo vd.’nin (2007:690) belirttiği üzere, dinamik yetenekler teorisinin destek görerek, araştırmacılar tarafından geçerliliğinin artırılmasının yanında, kavramı içeren ampirik çalışmaların görece yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır. Lavie’de (2006:172), dinamik yeteneklerin geçerliliğini arttırmak için ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğunun altını çizmektedir. Vogel ve Güttel

(2013:427), dinamik yetenekler görüşünü destekleyen ilk çalışmalarda, kavramın kaynak temelli yaklaşımın ve örgütsel öğrenmenin yapıtaşlarından oluşan bir teori olarak tanımlandığını, bununla birlikte mevcut yazının daha bütünsel bir araştırma gündemine doğru kaydığını belirttikleri görülmektedir. Bu bağlamda yeni eğilimin; dinamik yetenekleri; stratejik öğrenme, değişim, yenilik gibi başlıklarla ve bu başlıkların işletme performansı ile olan ilişkileri kapsamında incelenmesi yönünde olduğu kabul edilmektedir.

Hedef pazar ve hedef müşteri kitlesi için değerin ne olduğu ve müşteri gözünden işletmenin nasıl görüldüğüyle (Kaplan ve Norton, 2005) ilgili unsurları içeren göstergedir. Bu çerçevede oluşturulacak performans ölçütleri, hedef pazardaki müşteri tatmini, müşteri beklentileri, müşteri şikâyetleri, müşterinin işletmeden beklediği ürün kalitesi gibi konular dikkate alınarak hazırlanmaktadır.

Venkatraman ve Ramanujam (1986:804)'e göre işletme performansı, dar anlamda satış hacmi, karlılık gibi finansal göstergelerin yanında daha geniş anlamda yeni ürün başarısı, pazar payı ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan göstergeler ile de ölçülebilmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmada pazar odaklılığın işletme performansına etkisini incelerken, işletme performansı alt boyutları olarak yenilik, finansal ve finansal olmayan performans kriterleri ele alınmıştır.

### **2.3.2. İşletme Performansı Boyutları**

Bu bölümde işletme performansı kavramı ile birlikte çalışmada ele alınan işletme performansı türleri olan finansal performans, marka performansı, müşteri performansı ve risk performans kavramlarından bahsedilmiştir. Son olarak dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmiştir.

Literatürde işletme performansının boyutları konusunda araştırmacıların farklı görüşleri yer almaktadır. İşletme performansının boyutları ile ilgili yazın özeti Tablo 2.8'de yer almaktadır.

**Tablo 2.8. İşletme Performans Boyutları**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Liebersson and O'Connor (1972)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Satışlar,</li><li>- Net Gelir,</li><li>- Kâr Marjı</li></ul>                                                                                                                                                                              | <b>Filippini, Forza and Vinelli (1998)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Satışların Kârlılığı,</li><li>- Sermaye Kârlılığı,</li><li>- Kalite,</li><li>- Zaman</li></ul>                                                                          | <b>Lai (2003); Lai and Cheng (2005)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışan Motivasyonu,</li><li>- Pazar Performansı,</li><li>- Verimlilik Performansı,</li><li>- Toplumsal Etki.</li></ul>                                                                                                                                   |
| <b>Dess and Robinson (1984)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yatırım Kârlılığı,</li><li>- Satışlardaki Büyüme.</li></ul>                                                                                                                                                                                     | <b>Kueng (2000)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Finansal Boyut,</li><li>- Müşterilerle İlgili Boyut,</li><li>- Çalışanlarla İlgili Boyut</li><li>- Toplumsal Boyut,</li><li>- İnovasyon Boyutu.</li></ul>                                      | <b>Zerenler ve İraz (2006)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Müşteri Tatmini,</li><li>- Kapasite Artışı,</li><li>- Verimlilik,</li><li>- Satış Artışı,</li><li>- Maliyetlerin Azalması,</li><li>- Kârlılığın Artması,</li><li>- Etkinlik,</li><li>- Çalışanların Üretkenliğinin Artması,</li><li>- Sosyal Sorumluluk.</li></ul> |
| <b>Hudson, Smart and Bourne (2001)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kalite,</li><li>- Zaman,</li><li>- Esneklik,</li><li>- Finans,</li><li>- Müşteri Tatmini,</li><li>- İnsan Kaynakları.</li></ul>                                                                                                          | <b>Morgan and Strong (2003)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pazar Payı,</li><li>- Müşteri Tatmini,</li><li>- Rekabetçi Konum,</li><li>- Müşteriyi Elde Tutma,</li><li>- Satış Artışı,</li><li>- Yatırım Kârlılığı.</li></ul>                   | <b>Pinho (2008)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Satışların Kârlılığı,</li><li>- Yatırım Kârlılığı,</li><li>- Pazar Payı,</li><li>- Müşteri Sadakati,</li><li>- Verimlilik,</li><li>- Çalışma Hayatının Kalitesi.</li></ul>                                                                                                    |
| <b>Wiklund and Shepherd (2003)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Satıştaki Büyüme,</li><li>- Gelirdeki Büyüme,</li><li>- İlgören Sayısındaki Artış,</li><li>- Net Kâr,</li><li>- İnovasyon,</li><li>- Adaptasyon Yeteneği,</li><li>- Kalite,</li><li>- Ürün Çeşitliliği,</li><li>- Müşteri Tatmini.</li></ul> | <b>Robinson, Anumba, Carrillo et al., (2005)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Finansal Boyut,</li><li>- Çalışanlarla İlgili Boyut,</li><li>- Müşterilerle İlgili Boyut,</li><li>- Toplumsal Boyut,</li><li>- Süreçler ve Ürün Boyutu.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

**Kaynak :** Yazar tarafından derlenmiştir

Venkatraman ve Ramanujam (1986:803), performansı işletme etkinliği ile eş anlamlı olarak kullanarak, etkinliği oluşturan alt kümeleri iş performansı ve finansal performans olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre finansal performans yalnızca rakamsal değerlerle ölçülürken, iş performansı, finansal ve operasyonel performansın (finansal olmayan performans kriterleri) birleşiminden meydana gelmektedir. Neill ve Rose (2006:2) ise örgüt performansını; müşteri, etkinlik ve finansal temelli olmak üzere üç boyutlu olarak değerlendirmektedir. Finansal performans; yatırım getirisi, karlılık hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve diğer stratejik finansal kriterlerin karşılanması gibi unsurlara dayandırılmaktadır (Che-Ha vd., 2012:4).

Bu çalışmada işletmenin performans kriteri; finansal performans, marka performansı, müşteri performansı ve risk performansı olmak üzere dört boyutta değerlendirilmektedir.

### **2.3.2.1. Finansal Performans**

Finansal performans, finansal durumundaki değişimlere ilişkin ölçümlerin yahut yönetimin aldığı kararları sonucu ortaya çıkan finansal çıktılarla bu kararların işletme üyeleri tarafından uygulanma derecesini ifade etmektedir. Bir işletmenin belirli bir dönemdeki finansal durumunu ifade eden finansal performans, beklenen finansal durum ile gerçekleşen finansal durum arasındaki fark ortaya çıkarır ve işletme yönetiminin vermiş olduğu kararların gerçekleşme düzeyini gösterir (Yıldız, 2015:49).

Hissedarlar açısından finansal performansı, bir süredir paralarını tüketmedikleri ve risk taşıdıkları zaman yatırımlarının meyvesi olarak görmektedirler. Bir şirketin başarısı veya başarısızlığı finansal performansı ile değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, finansal performans sadece sonuçtur, sonunda faaliyet gösterdiği sektördeki bir şirketin rekabet avantajını üreten birçok faktör tarafından tetiklenir. Finansal performans, müşteri performansı ve iç süreç performansı tarafından yönlendirilmektedir (Kaplan ve Norton, 2004).

Uygulayıcılara ve araştırmacılara işletmelerin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında fikir vermesi nedeniyle işletme stratejilerinin genelde finansal performans ile değerlendirilmektedir. Ayrıca uygulamacıların işletme performansı değerlendirme kriterinden bir tanesini seçerek performanslarını görebilme istekleri ise kişisel ve politik amaçlara hizmet edebilmektedir (Bulut vd., 2009:517).

Finansal performans, bir işletmenin yaptığı yatırımların güvenilirliğini ve aldığı risklerin değerlendirilmesini sağlar. Finansal performans verileri, işletmelerin geçmişte yapmış oldukları ve gelecekte yapacakları yatırımların değerlendirilmesinde ve bunun sonucu olarak işletmenin yönetim kademesinin performansının ölçümünde kullanılır. Finansal performans ölçüm ve analizi, bir işletmenin mevcut durumunu dikkate alıp piyasadaki rakip işletmelerle kıyaslaması ve ortaya çıkacak sonuçlara göre çeşitli önlemler alabilmesinin, farklı bir ifade ile kendisine çeki düzen verebilmesinin anahtarıdır (Acar, 2003:23).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesi ve büyüyebilmesi için rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi ve onlarla rekabet edebilme gücü ve yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir maliyet yönetimi ve performans ölçümü ile müşteri istek ve ihtiyaçlarına, artan rekabete ve teknolojiye uyum sağlanabilmektedir. İşletmenin bu güce ve yeteneğe sahip olup olmadığını görebilmek için ise finansal performansının ölçülüp iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

### **2.3.2.2. Marka Performansı**

Marka performansı, markanın pazardaki başarısına yönelik olarak, markanın stratejik başarısını ölçmeyi ifade etmektedir. Bir takım ekonomik kriterden çok, marka farkındalığı, itibar, marka bağlılığı gibi ölçütlerin marka performansının değerlendirilmesinde kullanılması önerilmektedir (Wong ve Merriless, 2008:375). Stratejilerini çoklu perspektiften formüle eden işletmelerin daha üstün müşteri performansı elde ettikleri belirtilmektedir (Araza ve Aslan,2016:150; Neill ve Rose, 2006:7).

### **2.3.2.3. Müşteri Performansı**

Yoğun rekabet koşulları altında işletmelerin temel hedefi ayakta kalabilmektir. Ayakta kalabilmeyi başarmanın yolu ise kar elde etmek ve bu karlılığı giderek arttırmaktır. Bu ancak üretilen ürün veya hizmetin müşterilerce satın alınmasıyla mümkün olmaktadır. Yani, müşteri işletmelerin ayakta kalabilmesi için son sözü söylemektedir (Efil, 1999:179).

Müşterilerin beklentileri, kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunabilmek için doğru algılanması gerekir. Müşteriyi anlamaya yönelik çalışmalar, işletmelerin müşterilerin beklentilerini algılayarak, sürekli gelişim sağlanabilirler. Yoğun şartlarda rekabet eden işletmeler, “müşteri tatmini , müşteri sadakati kazanma ve müşteri memnuniyet performansını artırma” amaçlarını gerçekleştirebilmek için faaliyetlerini şekil vermeye itmektedir. Müşteri sadakati, müşterilerin ihtiyaçlarına çözüm bulmak için her zamanki sıklıkla aynı mağazayı tercih etme eğilimi, isteği ve eylemi olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:180).

Stratejilerini çoklu perspektiften formüle eden işletmelerin daha üstün müşteri performansı elde ettikleri belirtilmektedir (Neill ve Rose, 2006:7).

Louter vd. (1991) tarafından yapılan araştırmada sıklıkla iletişim kurulan müşteri ile ihracat pazarlamasının başarısında bir belirleyici olduğu dikkate alındığında hedef pazar ve hedef müşteri kitlesi için değerin ne olduğu ve müşteri gözünden işletmenin nasıl görüldüğüyle (Kaplan ve Norton, 2005) ilgili unsurlar birer gösterge oluşturmaktadır. Bu çerçevede oluşturulacak performans ölçütleri, hedef pazardaki müşteri tatmini, müşteri beklentileri, müşteri şikâyetleri, müşterinin işletmeden beklediği ürün kalitesi gibi konular dikkate alınarak hazırlanmaktadır.

#### **2.3.2.4. Risk Performansı**

Risk performansı, risk yönetiminde belirli kriterlerin dikkate alınması ile (stratejideki kırılganlıkların, fırsatların tanımlanması, işletme içinde tüm düzeylerdeki operasyonel riskin yönetilmesi, risk olasılıklarının ve etkilerinin tanımlanması, vb..) oluşturularak (Likierman, 2011:269-270), işletmelerin uzun dönemli varlıklarını sürdürmede önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Stanton ve Webster (2014:31), risk yönetiminin riskin ve performansın daha iyi dengelenerek işletme hedeflerinin ve işletme değerinin optimize edilmesine ve de kararların zamanında verilerek, maliyet önleyici bir rol üstlendiğinin altını çizmektedirler.

Küreselleşmenin de etkisiyle hızlı değişimlerin yaşandığı ortamlarda işletmelerin rekabet anlayışlarının da farklılaştığı veya farklılaşmak zorunda kaldığı görülmektedir. Günümüzde işletmelerin kalite, yenilik, esneklik, hız ve farklılık gibi pekçok rekabet boyutuyla mücadele etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakları elde etmesi ve kullanılması için ortaya konacak performansın rekabet avantajını elde edecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Akgemci ve Güleş,2010:114).

Dinamik yetenekler yaklaşımının, işletmelerin stratejilerini nasıl geliştireceklerini ve değerli kaynaklarını değiştirerek zaman içinde karşılaştıkları pek çok zorluğun üstesinden ne şekilde geleceklerini açıklama gayreti içinde olmaları sebebiyle, stratejik yönetim literatüründe araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline geldiği görülmektedir (Teece vd., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter, 2002; Helfat ve Peteraf, 2003; Teece, 2007).

Pazar performansının satış hacmi, çalışan sayısı (Armstrong ve Overton,1977), pazar performansı, pazar payı ve satış artışı, pazar ve ürün geliştirme (Venkatraman ve Ramanujam, 1986), müşteri memnuniyet performansının müşteriye özel tasarımı, kaliteli hizmet, düşük maliyet, zamanında müşteriyle iletişime geçmek (Lee ve Billington,1992), hizmet sonrası müşteri memnuniyet performansını ve ürün veya hizmete ilişkin değerlendirme, beklenen hizmeti verme (Churchill ve Surprenant,1982) gibi maddelerle ölçülebileceğini belirtmişlerdir.

Teece vd. (1997), dinamik kapasite kavramının, bazı firmaların neden dinamik pazarlarda rekabet avantajı sağlama konusunda diğerlerinden daha başarılı olduğunu açıklayabileceğini öne sürmektedir.

Dinamik yeterlilikler çerçevesi, risk ve belirsizliğin niteliksel olarak farklı olduğunu kabul eder. Belirsizliği yönetmek için gerekli olan çeviklik, ancak risk için çeviklik zorunlu

değildir, Diğer taraftan, çevikliğin temellerinde, birbirine bağlı içinde yer alan dinamik yetenekli işletmeler yatmaktadır. Bunlar, teknolojileri bir araya getirme ve yeniden birleştirebilen girişimcilik yönetimi ve hızla değiştirilebilen esnek yapılar (Teece vd.,2016:12).

Güçlü dinamik yetenekleri olan işletmeler (derin belirsizliklerle karşı karşıya kaldıklarında) çevik olmalarına rağmen, işletmeler çeviklik açısından maliyetli yatırımlar yapmadan istikrarlı hatta tahmin edilebilen uçucu (yani riskli) ortamlarda iyi performans gösterebilirler (Teece vd.,2016:28).

Çeviklik, işletmelerin çevresel tehditleri ve fırsatları tespit edip bunlara cevap verebilme hızını ifade ederken, gerçek bir çeviklik testi ve bunun performansa etkileri, işletmelerin gelişmekte olan pazar etkinliği kendi davranışlarını nasıl ve ne kadar hızlı bir şekilde gözden geçirebileceğine bağlıdır (Hitt vd., 1998; Sambamurthy vd., 2003; Tallon ve Pinsonneault, 2011:473).

Çeviklik kavramı, belirsizlik durumunda ortaya çıkan direnç olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel çeviklik ise rekabetin yeni boyutları arasında yer alan ve kaygan zeminli ortamların kazananını ilan eden ve işletme performansını olumlu yönde etkileyen kavram olarak görülmektedir. (Araza ve Aslan,2016:7).

Bilgi yapılarını ve bunların örgütsel performansla doğrudan bağlantılarını destekleyen geniş bir literatür mevcut olmasına rağmen (Gold vd., 2001; Martelo ve Cegarra, 2014; Mills ve Smith, 2011;Cegarra vd., 2015), az sayıda çalışma bu ilişkiye aracılık eden değişkenleri ve daha spesifik olarak tanımlamaktadır. Önceki araştırmalarda örgütsel çevikliğin bu ilişki üzerindeki olası aracılık etkisi incelenmemiştir. Bu nedenle, bu çalışma bilgi yapılarının örgütsel çeviklik varlığında işletme performansını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlayarak literatürdeki boşluğu ele almaktadır.

Teece ve Pisano (1994) “dinamik kabiliyetler” kavramını ortaya koymuşlardır. Kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş boyutu olarak adlandırılan dinamik yeteneklerin, alanyazında akademik ve uygulamalı çalışmalardan elde edilenlere göre işletme performansına olumlu sonuçları olduğu gözlenlenmiştir (Muzaffer, 2011).

Dinamik yetenekler, statik olmayan yapısıyla tüm işletme yeteneklerini bütünleştirip koruyarak, gerektiğinde yeniden düzenleyerek, işletmelere önemli avantajlar sunmaktadır (Kozak ve Doğan,2017:50). Bu sebeplerden dolayı, dinamik yetenekler araştırmamızın çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Dinamik yetenekler sıradan yeteneklerden farklıdır ve stratejiktir. İşletmeler dinamik yetenekler sıradan yeteneklerin üzerinde katmanlandırma yolu ile rekabet avantajını

genişletilebilmekte ve sürdürebilir hale getirilmektedir. Bir işletmenin mevcut faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmesi için sıradan yetenekleri iyi kullanabiliyor olması yeterli olabilmektedir. Ancak işletmelerin karşılacağı fırsatları ve müşteri ihtiyaçlarını yakalayabilmesini sağlayacak doğru konumlandırma için dinamik yeteneklerin iyi bir strateji ile birleştirilmesi gerekliliktir. Dinamik yetenekler tahminler geliştirmek, onları kabul veya reddetmek ve gerektiği gibi varlıkları tekrar düzenlemek için işletmelere özellikle de üst yönetime yardımcı olmaktadır (Teece, 2012: 1396). İşletmelerin etkili olabilmeleri için dinamik yeteneklerin iyi stratejilerin desteğini alarak kullanılması zorunluluktur. Güçlü dinamik yeteneklere sahip bir işletme stratejik amaç etrafında detaylandırabilir ve stratejik hareketlerini hızlı ve etkili şekilde uygulayabilmektedir (Leih vd., 2015: 15). Daralan geleneksel pazarlar ve geçirgen hale gelen yerel sınırların oluşmasına sebep olan küresel rekabet ortamında örgütsel çeviklik kavramının yaygınlaştığı görülmektedir (Araza ve Aslan, 2016:5). Bu nedenle çalışmaya örgütsel çeviklik değişkeni de eklenmiştir.

Bu çalışmada, dinamik yetenekler (Helfat vd., 2007; Teece vd., 1997) teorik bakış açılarına dayanılarak aynı zamanda dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin de bir arada incelenmediği dikkate alınarak değişkenlerin ilişkisi incelenecektir.

## **2.5. Halıcılık ve İhracat**

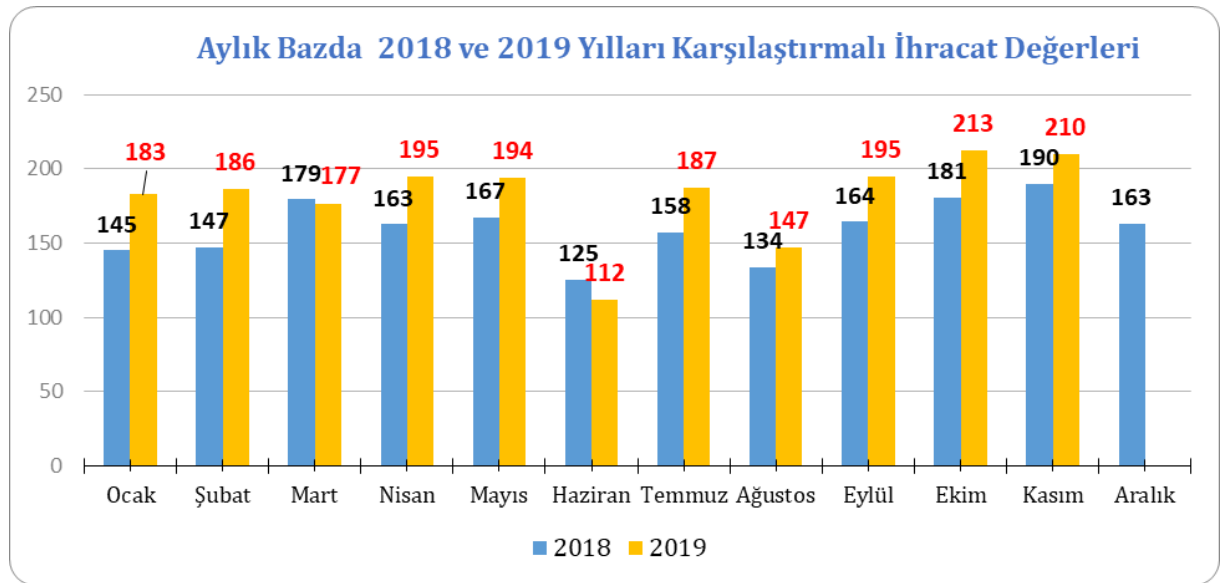
Sermaye yoğun bir sektör olan halıcılık, teknik tekstillerle aynı doğtultuda gelişmesi nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir. Ülkemizin makine halısı üretiminin yoğun olduğu illerimiz içinde büyük çoğunluğu Gaziantep’te yerleşik olan işletmelerce üretilmektedir (ticaret.gov.tr).

Halıcılık sektörü, üretimde katma değer oluşturmakla beraber ihracatta gösterdiği önemli başarı ile emek yoğun yapısıyla istihdama yapmış olduğu katkılar nedeniyle büyümede önemli yere sahip olan bir sektördür. Sektör geçmişte günümüzün sanayileşmiş ülkelerinde de lokomotif etkisi göstererek, bu ülkelerin sanayileşmesine ve kalkınmasına temel oluşturmuştur.

Gaziantep’te halıcılık gelişimi tahta dokuma tezgâhlarında başlayarak ve şimdilere kadar gelmeyi başarabilmiştir. Türkiye’de halıcılık sektörü gerek halı sektörünün yaklaşık yüzde seksenini karşılayabilen Gaziantep, gerekse şehrin sanayisi içinde de önemli bir yer edinmektedir. Türkiye de halı ihracatının yaklaşuk %70’ini, makine halısı ihracatının %90’ını Gaziantep ilinde gerçekleşmektedir. Parça halı konusunda Türkiye’nin en çok üretim yapan işletmesi, dünyada ise en büyük üçüncü reticisi Gaziantep’te yer almaktadır. %25 pay ile

Avrupa Birliği ülkelerine, %45 pay ile Ortadoğu ülkelerine, %19.1 pay ile eski SSCB ülkelerine Gaziantep'ten makine halıları ihraç edilmektedir. Gaziantep'te halı ihracatı yaptığı ülkelerin başında Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Rusya, ABD, Libya, Irak, Almanya ve Mısır, gibi ülkeler yer almaktadır. Toplamda 120'nin üzerinde ülkeye halı ihracatı yapılmaktadır. Yaklaşık 30 bin kişinin istihdam edildiği 130 işletme halı sektöründe lider konumda bulunmaktadır (Temiz, 2013: 78).

2019 yılı Ocak-Kasım döneminde makine halısı ihracatı 2018 yılının aynı dönemine göre %11 oranında artarak 1,94 milyar dolar olarak gerçekleştirilmiştir. 2019 yılı Kasım ayında ise makine halısı ihracatı bir önceki yılın aynı ayına kıyasla %11 oranında artışla ve 210,2 milyon dolardır ([ihib.org.tr](http://ihib.org.tr),2019).



2019 yılı Ocak-Kasım döneminde makine halısı ihracatında en büyük paya sahip olan ABD'ye 545,7 milyon dolarlık ihracat ve %28,1'lik pay ile dikkat çekmektedir. ABD'ye yapılan ihracat 2018 yılının aynı dönemine göre %13,5 oranında artmıştır. ABD'ye 2019 Kasım ayında ise %22 artış ile yaklaşık 63,1 milyon dolar değerinde makine halısı ihraç edilmiştir. Makine halısı ihracatında ABD'nin ardından 298,8 milyon dolarlık ihracat değeri ve %15,4'lük paya sahip olan Suudi Arabistan yer almaktadır. Aynı dönemde ilgili ülkeye yönelik makina halısı ihracatımız %39,3 oranında artmıştır. 2019 yılı Kasım ayı özelinde ise 2018 yılı Kasım ayına kıyasla %5 oranında artış ile yaklaşık 22,1 milyon dolar değerinde ihracat gerçekleşmiştir. Bu ülkeyi sırasıyla Almanya, Irak, Libya, Mısır ve Birleşik Arap Emirlikleri izlemektedir ([ihib.org.tr](http://ihib.org.tr),2019).

| Makine Halısı İhracatında İlk 10 Ülke |                |                |            |                   |                   |              |               |
|---------------------------------------|----------------|----------------|------------|-------------------|-------------------|--------------|---------------|
| Birim: 1.000 ABD \$                   | 2018 Kasım     | 2019 Kasım     | Değişim %  | 2018 Ocak - Kasım | 2019 Ocak - Kasım | Değişim %    | Pay %         |
| 1 ABD                                 | 51.578         | 63.105         | 22%        | 480.991           | 545.720           | 13,5%        | 28,1%         |
| 2 SUUDİ ARABİSTAN                     | 21.158         | 22.111         | 5%         | 214.523           | 298.873           | 39,3%        | 15,4%         |
| 3 ALMANYA                             | 9.468          | 13.374         | 41%        | 80.985            | 105.214           | 29,9%        | 5,4%          |
| 4 IRAK                                | 16.128         | 13.761         | -15%       | 116.356           | 89.556            | -23,0%       | 4,6%          |
| 5 LİBYA                               | 6.293          | 11.680         | 86%        | 40.302            | 72.788            | 80,6%        | 3,7%          |
| 6 MISIR                               | 6.034          | 5.775          | -4%        | 55.600            | 67.456            | 21,3%        | 3,5%          |
| 7 BİRLEŞİK ARAP EMİRLİ                | 3.687          | 4.070          | 10%        | 60.974            | 49.701            | -18,5%       | 2,6%          |
| 8 İRAN (İSLAM CUM.)                   | 5.124          | 6.302          | 23%        | 36.975            | 41.649            | 12,6%        | 2,1%          |
| 9 İNGİLTERE                           | 4.590          | 5.182          | 13%        | 37.481            | 40.965            | 9,3%         | 2,1%          |
| 10 İSRAİL                             | 4.855          | 4.786          | -1%        | 26.331            | 27.360            | 3,9%         | 1,4%          |
| <b>İLK 10 ÜLKE TOPLAMI</b>            | <b>128.916</b> | <b>150.146</b> | <b>16%</b> | <b>1.150.518</b>  | <b>1.339.282</b>  | <b>16,4%</b> | <b>68,9%</b>  |
| <b>DİĞER ÜLKELER VE S.BÖLGELER</b>    | <b>60.405</b>  | <b>60.112</b>  | <b>0%</b>  | <b>599.649</b>    | <b>603.241</b>    | <b>0,6%</b>  | <b>31,1%</b>  |
| <b>ORTADOĞU ÜLKELERİ</b>              | <b>59.259</b>  | <b>59.017</b>  | <b>0%</b>  | <b>551.015</b>    | <b>595.453</b>    | <b>8,1%</b>  | <b>30,7%</b>  |
| <b>MAKİNE HALISI İHRACATI</b>         | <b>189.321</b> | <b>210.258</b> | <b>11%</b> | <b>1.750.167</b>  | <b>1.942.523</b>  | <b>11,0%</b> | <b>100,0%</b> |

Kaynak: İhracatçı Birlikleri Kayıt Rakamları / Kasım 2019

2019 yılı Ocak-Kasım döneminde %8,1 artarak yaklaşık 595,4 milyon dolar değerinde kaydedilen makine halısı ihracatındaki en önemli paya sahip ülke grubu olan Ortadoğu ülkelerine ihracatı 2019 yılı Kasım ayında ise yaklaşık 59 milyon dolar değerinde ihracat yapılmıştır ([ihib.org.tr](http://ihib.org.tr),2019).

Sarıçoban ve Yalçın (2020), çalışmalarında, Vollrath İndeksi sonuçlarına göre, Türkiye'nin 4, Çin'in 2, Hindistan'ın ise 5 halı ürün grubunda rekabet avantajına sahip olduğu belirlemiştir. Net İhracat İndeksine göre ise, Türkiye ve Çin'in tüm halı ürün gruplarının ihracatında uzmanlaştığı (rekabet avantajına sahip olduğu) sonucuna ulaşmışlardır.

Tüm değerlendirmeler dikkate alındığının Türkiye'nin özellikle Gaziantep ilinin hem halıcılık endüstrisine hem de beraberinde ihracata katkısının büyük olduğu söylenebilir.

## İhracat

İhracat kelime anlamı itibariyle “Bir ülkenin ürettiği malları başka bir ülkeye veya ülkelere satması, dış satım” şeklinde ifade edilmektedir (TDK,2019).

“Bir malın, yürürlükteki ihracat ile gümrük mevzuatına uygun olarak Türkiye gümrük bölgesi dışına veya serbest bölgelere çıkarılmasını yahut müsteşarlıklarca ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ve işlemler” olarak ihracat yönetmeliğinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışma ile Türkiye de de son yıllar da hızlı bir biçimde artış göstermekte olan ihracatın yaklaşık %70'ini gerçekleştiren Gaziantep'teki halı işletmelerinin dinamik yetenekleri ve inovasyon yetenekleri belirlenmesi ve dinamik yeteneklerin ve inovasyonun, işletme performansına hangi ölçüde etkiledikleri tespit edilmek istenmektedir.

Halicilik sektörünü çalışmada tercih etmemizin en önemli faktörlerden biri, etkili bir şekilde üretim sürecine inovasyonu yerleştiren sektörlerin başında gelmesidir. Bunun yanında Makine halısı ihracatının yaklaşık yüzde 70'ini Türkiye de tek başına gerçekleştirebilen ve Gaziantep'te dokunan halıların pek çok ülkeden ilgi görmesidir.

Güneydoğu Anadolu Halı İhracatçıları Birliği (GAHİB), Türkiye'nin halı üretiminde Gaziantep ilinin 2018 yılında 1 milyar 286 milyon 537 bin dolarlık halı ihracatı gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Bu durum halıcılık sektörünün ekonominin içindeki önemini de göstermektedir. Pandemi sürecine rağmen Türkiye'den 174 ülkeye 2 milyar 57 milyon 553 bin dolarlık halı ihracatı gerçekleştirilmiştir.

Halı sektöründeki yeni teknolojilerin kullanılması, hammadde olarak farklı malzemelerin halı üretiminin kullanılması ve modanın hızla değişmesi, sektörde yeni satış sonrası hizmetlerdeki kampanyaları etkilemeye, çarpıcı pazarlama stratejileri uygulanması inovasyonun halıcılık üzerindeki yansımaları olarak kabul edilmektedir.

Yeni bir baskı teknolojisinin dünyada ilk kez haliye uygulanması, geleneksel el halı dokumacılık sanatının makine ile birleştirilmesi, halının hijyen özelliklerin artırılması, hammadde de değişiklik, kullanım kolaylıkları gibi birçok özellik sektörde bugüne kadar uygulanan inovatif çözümler arasında yer almaktadır.

## **2.6. İlgili Araştırmalar**

İşletmelerde dinamik yeteneklere yönelik yapılan çalışmaların aynı zamanda performansını nasıl etkileceğine yöneliktir. Bu kapsamda, dinamik yeteneklerin, işletme performansında iyileştirme sağlaması beklenmektedir. Bu doğrultuda örgütsel çevikliğin aracılık rolünün ele alınacağı bu araştırma için ilgili araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmaların bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar; yerli ve yabancı olmak üzere iki başlıkta ele alınmıştır.

### **2.6.1. Konu İle İlgili Yapılan Yerli Çalışmalar**

Alanyazın incelendiğinde var olan pek çok çalışmanın yanında dinamik yetenekler konusunda ülkemizde yapılan çalışmaların sayısı oldukça az sayıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2 adet proje, 15 bildiri, 17 tez, 14 makale ve 3 adet kitap olmak üzere 45 adet çalışmaya rastlanılmıştır (akademik.yok.gov.tr.-10.10.2020)

Uğurlu vd., (2019) çalışmaslarında stratejik esnekliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Akkaya vd. (2019), yaptıkları çalışmada ise Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve endüstriyel alanda üretim yapan firma yöneticilerinin sahip oldukları dinamik

yetenekleri ile örgütsel çeviklik ilişkisi araştırılmış ve dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerine etkilerine bakılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin firmaların örgütsel çevikliğini yüksek düzeyde etkilemekte, dinamik yeteneklerin alt boyutlarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır.

Dinamik yeteneklerin işletmelerin AR-GE, süreç gelişimi, teknoloji transfer gibi farklı alanlarla ilişkilendirilerek değişen çevre ve teknolojiye hızlı cevap verebilmek için strateji oluşturmaya yardımcı ve reket avantajı sağladığını aynı zamanda “işletmenin teknik ve yapısal gibi mevcut temel yeteneklerine dinamizm kazandırması” için gerekliliğinin altını çizmiştir (Akkaya vd.,2019:21-22).

Özmutlu ve Can (2019), lojistik sektörü üzerinde yaptıkları çalışmada dinamik yetenekler ile işletme performansı ilişkisinde alanyazında önemli bir boşluğun olduğunu ifade ederek, dinamik yeteneklerin işletme performansını dolaylı olarak mı yoksa doğrudan mı etkide bulunduğunu araştırmış ve pazar ve müşteri performansı üzerinde dinamik yeteneklerin anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca yazarlar, dinamik yeteneklerin en büyük etkiyi müşteri memnuniyet performansı üzerinde gösterdiğini ve bu durumun dikkat çekici bir sonuç olduğunu belirtmişlerdir.

Gündoğan ve Güner (2018) çalışmalarında, çevikliğin işletme performansı üzerindeki etkisine dayanarak, çeviklik ölçümüne ve analizine yönelik birçok çalışma yapıldığı tespit edilmiştir. Yapılan alanyazın araştırmasında, çevikliğı ölçmek için amaçlanan araştırmaların büyük çoğunluğunda veri toplama sürecinde anketlerden faydalandığı görülmüştür (Prater vd.,2001; Van Hoek vd., 2001; Elmuti vd., 2008; Khan vd., 2008, 2009; Li vd., 2009; Jahanbani vd., 2014; Gren vd., 2015). Anketler ile elde edilen verilerin analizinde kümeleme analizi (Khan vd., 2009; Gligor vd., 2013; Gren vd., 2015; Sangari ve Razmi, 2015; Tse vd., 2016), ANOVA (Khan vd.,2009; Gligor vd., 2013; Gren vd., 2015), MANOVA (Gren vd.,2015), yapısal eşitlik modeli (Sangari ve Razmi, 2015; Tse vd.,2016), korelasyon analizi (Gligor vd.,2013), ki-kare analizi (Gligor vd., 2013), faktör analizi (Li vd., 2009; Jahanbani vd., 2014) gibi çok çeşitli istatistiki tekniklerin kullanıldığı tespit edilmiştir (Gündoğan ve Güner, 2018:5).

Şahin ve Kaplan (2017), yapmış oldukları çalışmada kaynak tabanlı görüşe dayanarak dinamik yetenekler yaklaşımının gelişim sürecini ve teorik alt yapısını ortaya koymaya çalışmışlar ve çalışmada dinamik yeteneklerin gelişim sürecini üç dönemden oluşan bir sırayla sunmuşlardır. 1959'daki Penrose'un çalışması ile başlayan 1991 yılındaki Barney'in desteğiyle geliştirilen kaynak tabanlı görüş ilk dönemi, dinamik yeteneklerin öne sürüldüğü

1994 (Teece ve Pisano, 1994) yılı ile dinamik yetenekleri farklı yönleriyle inceleyen 2000 yılındaki Eisenhardt ve Martin'in çalışmasına kadar uzanan ikinci dönem, Eisenhardt ve Martin (2000) "Dinamik Yetenekler: Onlar neler?" isimli çalışmasının yayınlandığı 2000 yılı ile 2016 yılına kadar süren üçüncü dönem olarak devam eden bir süreç olarak belirlemiştir.

Bakan vd.( 2017), 4 farklı il ve 6 farklı sektörde yapmış oldukları bilgi yönetiminin boyutlarının (potansiyel bilgiye erişim, bilgi farkındalığı, bilgi dönüşümü ve bilgi uyarlama) tamamının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Akkaya ve Tabak (2017) yaptıkları çalışmada dinamik yeteneklerin algılanan pazar performansına etkisini incelemiş ve bu yeteneklerin firmaların pazar performansı ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna varmış, Akkaya (2018) çoklu liderlik tiplerinden dönüştürücü ve işe dönük lider tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğini artırdığını saptamıştır.

Şahin, Mert ve Kaplan (2015), 17 işletme grubunu örneklem seçerek nitel bir araştırma yaparak, açıklayıcı örnek olay yöntemi ve odak grup yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonunda "Türk işletmelerinin uluslararasılaşma süreçlerinde dinamik yeteneklere sahip oldukları ve bunları uluslararasılaşma süreçlerinde başarılı bir şekilde global dinamik yeteneklere dönüştürebildikleri" sonucuna ulaşmışlardır.

Kamaşak ve Yavuz, (2014) yaptıkları çalışmada, dinamik yetenekler arasında en fazla yönetsel beceriler, iş süreç becerileri ve işletmenin dış paydaşları ile ilişki becerilerinin işletme performansı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bilgi yönetimi becerilerinin etkisi sınırlı kalırken, örgütsel rutinler ile performans arasında bir ilişki çıkmamıştır. Yönetsel beceriler ve beşeri sermayenin performans üzerindeki etkisi oldukça bilinen bir gerçektir ve bu sonuç benzer araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir (örn., Coff ve Kryscynski, 2011). İlişkisel yetenekler ve iş süreçleri ile performans arasındaki ilişki gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermesine rağmen (örn., Mahmood vd. 2011; Ray vd., 2004), Türk işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmada performansın açıklanmasında nispeten daha etkili oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun sebepleri arasında gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren işletmelerin, kültürel faktörlerin de etkisi ile ilişki ağı vasıtası ile daha fazla iş yapmalarının olabileceği ifade edilmiştir. Yine işletmelere özellikle stratejik esneklik sağlayan iş süreçlerinin etkisinin daha fazla olması da, bu ülkelerdeki işletmelerin gelişmekte olan ülke ekonomilerinin tipik özellikleri nedeni ile her an farklı şekillerde ortaya çıkabilecek beklenmeyen problematik durumlara cevap verebilecek özel yetenekler geliştirmeleri ile ilişkilendirilmiştir (Kamaşak ve Yavuz, 2014:1132).

Doğan ve Altınoğlu (2014), 162 Sivil Toplum Kuruluşu'ndan elde ettikleri verilere yapılan analiz sonucuna göre işletme performansını organik örgüt yapısı ve bilgi odaklılığın etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ülkemizde yapılmış olan Dinamik yetenekler alanında ampirik bir çalışmada Gümüsoğlu (2012) ise, farklı iş stratejileri ile yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkileri incelemiştir. 203 işletmeden alınan anket sonuçlarına göre; sezme yeteneğinin analizci, savunmacı ve yenilikçi bir strateji izleyen işletmeleri, yakalama yeteneğinin, analizci ve yenilikçi strateji izleyen işletmeleri ve yeniden düzenleme yeteneğinin ise yalnızca analizci strateji izleyen işletmeleri pozitif etkilediğine ulaşılmıştır.

Kaynak temelli yaklaşımın geliştirilmiş boyutu olarak nitelendirilen (Muzaffer, 2011) dinamik yetenekler, yapılan akademik ve uygulamalı çalışmalar neticesinde, işletme ve ürün performansında olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür (Muzaffer, 2011).

Muzaffar (2011) işletme performansı ile girişimci odaklılık, dinamik yetenekler arasındaki ilişki incelemiş ve aralarında pozitif ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Ersezer (2011), yaptığı çalışmasında Teece'nin dinamik yetenekler yaklaşımını temel olarak dinamik yetenekleri belirlemek için geliştirdiği modeli, sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleriyle ilgili çalışmalardan elde ettiği verileri bütünleştirerek oluşturmuştur. Geliştirilen bu model, işletmeleri sahipse, dinamik yeteneklerinin farkına varmalarına ve bu yeteneklere önem vererek onları geliştirmelerine; değilse de bu yetenekleri kazanmak için harekete geçmeleri gerekliliğini anlamalarını sağlamayı amaçlamıştır.

Ersezer (2011), dinamik yetenekleri işletmenin fırsatları ve tehditleri fark etme, zamanında ve piyasa odaklı kararlar verme ve kaynak temelini değiştirme eğilimi ile şekillenen sistematik biçimde problem çözme potansiyeli olarak tanımlamaktadır.

Turan (2011) temel yetenekler, değişebilirler ve daha etkili olabilmesi için dinamik hale getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Küreselleşmeyle gelen bilgi iletişim teknolojilerindeki, rakiplerin ürün/hizmet emtialaşması, teknolojik gelişmeler tüketim alışkanlıklarının değişimi ve sosyokültürel değişimle başa çıkmak için temel yeteneğin sürekli geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Temel yeteneklere odaklanmak yalnızca o yeteneği yapacak şekilde sınırlandırma değil, aynı zamanda yeteneği geliştirecek şekilde faaliyetleri uyumlaştırabilmek oldunu ifade etmiştir (Turan,2011:43).

İleri ve Soylu (2010) yaptıkları çalışmalarının sonucuna göre çeviklik zorlayıcılarının işletme performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. Rekabetdeki ve pazardaki değişimler çeviklik zorlayıcıları olduğu ve işletme performansı üzerinde etkili

olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple rekabet kapasitesinin çeviklik zorlayıcılar ile önemli alanlar arasında ilişki kurmanın gerektiğini de ifade edilmişlerdir.

Dinamik bir yetenek kabul edilen teknoloji yönetimi 2009 yılında Ünsal tarafından incelenmiştir. Ünsal (2009), teknoloji yönetimini dinamik yetenekleri ışığı altında inceleyerek dinamik yetenekler kavramına değinmiştir. Teknoloji yönetimi ile dinamik yetenekler yaklaşımının geliştirildiği teorik bir çalışmadır. Dinamik yetenekler yaklaşımına ilişkin bir diğer çalışma ise Yamen (2010) tarafından kısa bir sunuş niteliğindeki bir çalışmadır.

Dinamik yetenekler 2008 yılında Acar ve Zehir tarafından kaynak tabanlı işletme yetenekleri olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, işletme yöneticilerine yönelik anket çalışması yapılarak yedi boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin, yönetim yetenekleri, bilgi sistemleri yeteneği, üretim yeteneği, lojistik yeteneği, globalleşme yeteneği, pazarlama ve satış yetenekleri, öğrenme yeteneği ve ortaklık kurma yeteneği (Acar ve Zehir, 2008). Süslüoğlu (2012), işletmelerde çekirdek teknolojilerle dinamik yeteneklerin arasındaki işbirliğini incelemiştir. Ancak bu çalışma kısa bir sunuş özelliğinde olup ampirik bir çalışma değildir (mehmetsusluoglu.blogspot.com).

Ustasüleyman (2008), yaptığı araştırmada, çeviklik zorlayıcıları ile rekabet kapasitesi arasındaki ilişkiyi ve bunların işletme performansına etkisini yapısal bir model geliştirerek 2005 yılında görüşme yoluyla ilk 500 büyük işletmeden oluşan İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı 126 işletmeden veri elde edilerek test etmek istenmiştir. Çalışmada, işletme performansını üzerinde çeviklik zorlayıcılarının pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Ustasüleyman,2008:173).

Ülkemizde 2005 yılında itibaren dinamik yeteneklerle ilgili yüksek lisans ve doktora seviyesinde tez çalışmalarına ulaşılmıştır. Çalışmalara Tablo 2.9' da yer verilmiştir.

**Tablo 2.9. Ülkemizde yapılan Dinamik Yetenekler Alanında Yapılan Tez Çalışmaları**

| Yazar                | Yıl  | Tez Adı                                                                                                                                 | Tez Türü      | Alan    |
|----------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|
| CEMAL ARTUN          | 2020 | Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, hizmet inovasyonu ve performans ilişkisi: Çevresel belirsizlik ve örgütsel yapının rolü         | Doktora       | Turizm  |
| GULBAHAR SEITNIAZOVA | 2020 | Stratejik yönetim paradigması olarak dinamik yetenekler teorisinin firma performansı üzerine etkisi: Rekabet üstünlüğünün aracılık rolü | Yüksek Lisans | İşletme |
| MEHMET KAPLAN        | 2020 | Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisi: Ayakkabıcılık sektörü örneği                                | Doktora       | İşletme |

|                         |      |                                                                                                                                                                              |               |                                   |
|-------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| MEHMET ŞAHİN DURAK      | 2020 | Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolü: Havayolu sektöründe bir araştırma                                            | Doktora       | Sivil Havacılık                   |
| SANİYE YILDIRIM ÖZMUTLU | 2020 | Çevre koşullarında stratejik duruş, firma yetenekleri ve firma performansı ilişkisi: Lojistik sektöründe bir araştırma                                                       | Doktora       | İşletme                           |
| MESUT KASAP             | 2019 | Dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkileri: Güney Marmara bölgesinde faaliyet gösteren sanayi kuruluşları üzerine bir araştırma | Doktora       | İşletme                           |
| DENİZ SARAÇ             | 2019 | Kobi'lerde dinamik yeteneklerin firma yeniliği ve firma performansına etkisi                                                                                                 | Yüksek Lisans | İşletme                           |
| MIHAELA PODUBNII        | 2019 | Otel işletmelerinin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile dinamik yeteneklerinin rekabet üstünlüğü açısından incelenmesi                                                  | Yüksek Lisans | İşletme                           |
| MURAT ASLAN             | 2018 | The capability contribution of main defense industry firms to their suppliers: A dynamic capabilities view                                                                   | Doktora       | Savunma ve Savunma Teknolojileri  |
| MEHMET FATİH KÜLCÜ      | 2017 | Marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması                                                                          | Yüksek Lisans | İşletme                           |
| GONCA ASLAN             | 2015 | Dinamik yetenekler, stratejik improvisasyon ve firma performansı                                                                                                             | Doktora       | İşletme                           |
| SELVA KILIÇ KEÇELİ      | 2015 | Dinamik bir yetenek olarak stratejik çift yönlülük ve firma performansı: Örgüt bağlamındaki davranışsal öncülleri ve şebekeleşmenin moderatör etkisi                         | Doktora       | İşletme                           |
| TUĞBA KAPLAN            | 2015 | Örgüt kültürü perspektifinde dinamik yetenekler                                                                                                                              | Yüksek Lisans | İşletme                           |
| ORHAN ORHON             | 2012 | Firma dinamik yeteneklerinin rekabet gücüne katkısının kaos teorisi bakış açısı altında analizi                                                                              | Doktora       | Endüstri ve Endüstri Mühendisliği |
| FİGEN ERSEZER           | 2011 | Dinamik yetenekler: Belirlenmelerine ilişkin bir model önerisi ve modelin uygulanması                                                                                        | Yüksek Lisans | Endüstri ve Endüstri Mühendisliği |
| ERSİN ÜNSAL             | 2010 | Teknoloji yönetimi yeteneği                                                                                                                                                  | Doktora       | Mühendislik Bilimleri ; İşletme   |
| ORHAN ORHON             | 2005 | Enformasyon sistemleri ortamında dinamik yeteneklere dayanan yenilikçilik                                                                                                    | Yüksek Lisans | Endüstri ve Endüstri Mühendisliği |

**Kaynak:** Yükseköğretim ulusal tez merkezinden yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 2.6.2. Konu İle İlgili Yapılan Yabancı Çalışmalar

Dinamik yetenekler literatüründe, “dinamik yetenekler firma performansını nasıl etkiler?” sorusunun cevabını Helfat (1997), Danneels (2002), Zollo ve Winter (2002), Helfat ve Peteraf (2003), Zott (2003), Gruber vd., (2010), Danneels (2011), Drnevich ve Kriauciunas (2011), Mahmood vd. (2011) gibi birçok araştırmacı tarafından sorgulanmıştır.

Supriyadi (2017), toplam 345 katılımcı ile yaptığı araştırma sonucunda, kaynaklar dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajını ve işletmenin performansını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Deya, J., (2016) Kenya’da bulunan 14 farklı Teknik, Mesleki ve Girişimcilik Eğitimi(TVET) yapan enstitülerinde görev yapan yöneticilerle yaptıkları araştırmada, rekabet avantajı, bilgi yönetimi ve dinamik yetenekler arasında pozitif bir ilişki sonucuna ulaşmışlardır.

Navarro vd.,(2015) çalışmalarında, bilgi yönetimi yapıları, örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırma modeli geliştirmiştir. Bu ampirik çalışma, 112 büyük İspanyol şirketinin veri kümesinde kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi kullanarak bu ilişkileri incelenerek yapılan modelleme çalışmasının sonuçları sadece bilgi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisini değil, aynı zamanda bu ilişkideki örgütsel çevikliğin aracılık etkisinin de olduğunu da belirtmişlerdir.

Cegarra-Navarro vd.(2015) yaptıkları ampirik çalışmada bilgi yönetimi, işletme performansı ve örgütsel çevikliğin arasındaki ilişkiyi araştırmak için 112 büyük İspanyol işletmesinin veri setini incelemişler ve bir modelleme çalışması yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda, yalnızca bilgi uygulamasının işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisini değil, aynı zamanda örgütsel çevikliğin bu ilişkideki aracılık etkisini de doğruladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Li ve Liu (2014), Çin'deki 217 işletme ile yaptıkları çalışma, dinamik yeteneklerin rekabet üstünlüğünü önemli ölçüde olumlu etkilediğini ve çevresel dinamizmin moderatör olmadığı bir itici güç olduğunu göstermiştir. Ayrıca bu çalışma ile dinamik yeteneklerin rekabet avantajını önemli ölçüde olumlu yönde etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır (Li ve Liu, 2014:2793).

Jorfi v.d., (2013) örgütsel yenilik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi 143 kişilik bir anket çalışmasını Ahwaz Ramin Santrali'nde yaparak incelemişlerdir. Araştırmada kademeli inovasyon, cevap verebilirlik ve yeterlilik arasında önemli bir ilişki olduğunu ancak esneklik ve hızın kademeli inovasyon arasında bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca temel

inovasyon ile cevap verebilirlik, yeterlilik, esneklik ve hız arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir.

Eriksson'ın (2013), çalışmasında dinamik yetenekler alanında yapılan çalışmaları araştırmış 1991 ve 2009 yılları arasında, 373 çalışmayı incelemiş, 232'si ampirik nitelikte olduğu kalan teorik çalışmalar ise dinamik yeteneklerin tanıtılması, dinamik yetenekler yaklaşımının geliştirilmesi, öncülleri, yazındaki eksiklikler, dinamik yetenekler yazınındaki karmaşıklığın giderilmesi, uluslararası işletmecilik ve davranışsal boyut üzerinde yoğunlaştığını tespit etmiştir. Ampirik çalışmalar içerisinde ; dinamik yetenekler ile doğrudan alakalı 67'si öncüllere, 64'ü süreçlere ve 45'i çıktılara yönelik olan 142 çalışmanın hazırlandığı sonucuna ulaşmışlardır (Eriksson, 2013:1-16).

Dinamik yeteneklerinin performansa etkilerinin işletmelerin karşılaştığı rekabet yoğunluğuna bağlı olduğunu ve yaptığı çalışmanın bulgularına göre, organizasyonel yapı ile dinamik yetenekler arasındaki içsel uyumun ve aynı zamanda rekabetçi yoğunluğa sahip dinamik yeteneklerin dışsal uyumunun performans etkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Wilden,2013:72)

Wilden vd. (2013),'nin yaptığı çalışma, organik organizasyonel yapıların dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisini kolaylaştırdığını göstermiştir. Ayrıca, dinamik yeteneklerin performans etkilerinin işletmelerin karşılaştığı rekabet yoğunluğuna da bağlı olduğunu ve organizasyonel yapı ve dinamik yetenekler arasındaki içsel uyumun performans etkilerini ve dinamik yeteneklerin rekabet yoğunluğu ile dış uyumunu tespit etmişlerdir.

İşletmelerin süreç, ürün ve hizmetlerini değiştirmelerine imkan sağlayan dinamik yeteneklerin işletmelerin performanslarına katkı sağladıkları tespit edilmiştir (Drnevich ve Kriauciunas, 2011:258-259). Biedenbach ve Müller (2012), çalışmalarında emilim, yenilikçi ve uyarlanabilir yeteneklerin, ilaç ve biyoteknoloji AR-GE organizasyonlarında proje ve portföy performanslarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Nitel ve nicel yöntem kullanarak 18 görüşme ve bir çevrimiçi anket uygulayarak 80 cevap elde ederek, emilim , yenilikçi ve uyarlanabilir yeteneklerin kısa ve uzun vadeli proje performansı ve portföy performansı üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Emilim ve uyarlanabilir yeteneklerin performans sonucuna birincil katkıda bulunurken, yenilikçi yeteneklerin küçük bir katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aur lio de Oliveira vd., (2012)  eviklik ve esnekliği, işletme performansı üzerinde etkisi olan bir yetenek olarak tespit etmiştir (Aslan ve Araza, 2016:27).

Weerawardena ve Mavondo (2011), dinamik yetenekler işletmenin değer yaratma ve rekabet avantajı arasındaki doğrudan ilişkisinin yüzeysel olduğunu ve yakın zamanda ortaya çıkan ortak kanaat, dinamik yeteneklerin direk olarak rekabet avantajına götürmediğini fakat yayılma ve yeni kaynak birleşimi yolu ile rekabet avantajı için bir temel sağladığını tespit etmiştir (Weerawardena ve Mavondo, 2011: 1222). Buna paralel nitelikte Huang vd. (2012) çalışmalarında dinamik yetenekler sürecinin gerek kaynakları ve varlıkları biriktirmek gerekse rekabet avantajını da geliştirmek için işletmeye yardım ederek özellikle hızlı çevrelerde bu süreçlerin çok önemli bir rol oynadığını ve işletmenin dinamik yeteneklerinin süreci ve konumu ile rekabet avantajı elde edebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Huang vd., 2012: 650).

Tallon ve Pinsonneault (2011), yaptıkları çalışmada incelendiği dönemde İspanyol borsası gibi değişken ortamlarda çevikliğin performans üzerindeki doğrudan etkisinin daha yüksek olduğunu öne sürmüştür.

Delmas vd.(2011) bilgi edinimi, asmilasyon ve bilgi dönüşümünü bir araya getirerek işletme performansını artıracaklarını ifade etmişlerdir.

Çeviklik, bir işletmenin rekabetçi eylemlerin birikimini ve çevresel değişime verebileceği uygun tepkilerin doğasını genişleterek performansı artırabildiği sonucuna ulaşılmıştır (Sambamurthy vd. 2003;Tallon ve Pinsonneault, 2011:471).

Hüseynov (2010) işletmede çalışan tüm personelin katılımcı davranarak işletmenin temel değerlerini benimseyerek süreçlerin hızlanmasına, maliyetlerin azalmasına neden olurken verimliliğin de arttığını tespit etmiştir ve bunun işletmenin çevik olmasıyla ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Worley (2010:194), sürdürülebilir performans için çevikliğin gerekliliğini savunmuştur.

Shamsie vd., (2009), dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin mutlaka performansın iyileştirilmesine yol açmadığını; aksine, bu tür yeteneklerin kullanıldığı bağlam performansı etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır (akt. Wilden,2013:72)

Wang ve Ahmed (2007) dinamik yeteneklerin uzun vadeli firma performansına elverişli olduğunu belirtmişler ve işletmelere önerdikleri dinamik yetenekleri kullanarak değişken ortamlara uyum sağlamak için iç ve dış kaynaklarını oluşturmalı, entegre etmeli ve yeniden yapılandırmalarının gerekliliğini savunmuşlardır.

İşletmenin pazar taleplerindeki beklenmedik ve ani durumlara cevap verebilmesi ya da bu değişikliklere uyum sağlamak, operasyonel faaliyetlerin yeteneğine de bağlı olduğu savunulmuştur (Swafford vd., 2006;2008).

Zahra vd. (2006), dinamik yeteneklerin doğrudan işletme performansı üzerinde etkisinin olmadığını öne sürmüştür. Macher ve Morey (2009)'da, dinamik yeteneklerin

işletme performansı üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu saptanmıştır. Ayrıca Ambrosini vd. (2009), yaptıkları çalışmada, dinamik yetenekler ve işletme performansı arasında, doğrudan bir ilişki olmadığını belirlemişlerdir.

Jantunen'in (2005:345), bilgi ile ilgili süreçleri dinamik yetenekler olarak adlandırdığı emilim yeteneğini ve söz konusu süreçlerin firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini ampirik araştırması sonucunda tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Lichtenhaler (2009:837), 175 firma üzerinde yaptığı saha araştırması sonucunda emilim yeteneğinin, firma performansı ve yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü bir ilişkiye neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dinamik yetenekleri oluşturan unsurlardan biri olarak kavramsallaştırılan emilim yeteneği, normalin üzerinde performans çıktıları elde edilmesini sağlayarak, firmanın rekabet üstünlüğü kazanmasında kritik bir rol oynadığı saptanmıştır (Zahra ve George, 2002; Zollo vd., 2002; Winter, 2003; Narasimhan, Rajiv ve Dutta, 2006; Jansen vd., 2006).

Dinamik yeteneklerin performansla pozitif olarak ilişkili olduğu bir çok araştırma sonucuna ulaşılmıştır (Collis, 1994; Zahra ve George, 2002; Zollo ve Winter, 2002; Daniel ve Wilson, 2003; Winter, 2003; Zott, 2003).

Zott (2003) çalışmasında, zamanlama, maliyet ve öğrenme etkilerinin çarpıcı biçimde benzer dinamik yeteneklere sahip firmalar arasında güçlü performans farklılıklarının ortaya çıkmasını teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işletmeler arasındaki küçük farklılıklarının, özellikle zamanlama, maliyet ve öğrenmenin etkileri birleştirildiğinde, önemli endüstri içi farklı firma performansı oluşturabileceği tespit edilmiştir (Zott, 2003:97).

Helfat ve Peteraf'ın (2003) yaptıkları çalışmada, “dinamik yeteneklerin, operasyonel yeteneklerle kaynakları bütünleştirerek, güncelleyerek ve yeniden yapılandırarak işletmenin performansını dolaylı olarak etkileceği” sonucuna ulaşmışlardır. İşletmenin üst düzey yönetimine bağlı olarak, işletmenin süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilenen dinamik yeteneklerdir (Teece, 2007:1346). Dolayısıyla işletmenin performansına katkı sağlamaktadır. Bir işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve performans üstünlük sağlamasının kilidi güçlü ortak bileşenleri (örgütsel çeviklik, riski yönetmek, derin belirsizlik altında yönetme gibi) olan dinamik yeteneklerine sahip olmaktır (Teece, 2016:14).

Calantone vd.,(2002) yaptıkları çalışma sonucunda işletme çalışanlarının öğrenmeye ve yeni fikirlere olan bağlılıkları, müşteri taleplerini algılama ve ihtiyaçları karşılama eğilimini ve rekabet ettikleriyle ve gelişen teknolojiyle gerçekleşen değişimin işletme performansını önemli ölçüde desteklediği tespit edilmiştir.

Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri, işletmenin verimliliği ve etkililiğini artıran bir kabiliyet olarak görmüşlerdir. Dinamik yetenekler ve işletme performansı

arasındaki ilişkinin iyi ve açık bir şekilde anlaşabilmesi için literatürdeki farklı sonuçlar ve görüşler farklı bağlamlarda ampirik çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

Literatür bilgi yapıları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak için iki yaklaşım göstermektedir. İlk yaklaşım bilgi yapılarını ölçmek için bileşik yapıları kullanır ve destekçileri bilgi yapılarının işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerini bulmuştur (Gold vd., 2001). Bu yöntem, yöneticilerin ve araştırmacıların, bilginin temel etkilerine odaklanmasına, eşitlik kazanmasına olanak tanır; ancak bu yöntem, bireysel bilgi yapıları ve bunların işletme performansına potansiyel katkıları arasındaki bağlantılara çok az ışık tutmaktadır. İkinci yaklaşım, bireysel bilgi yapılarına odaklanmış ve bu bireysel bilgi yapılarının işletme performansı üzerindeki etkisini analiz etmiştir (Mills & Smith, 2011; Seleim ve Khalil, 2007). Ancak, bu araştırma akışındaki sonuçlar daha az kesindir. Örneğin, Seleim ve Khalil (2007) çalışılan bilgi yapılarından (edinim, yaratma ve uygulama) yalnızca bilgi uygulamasının işletme performansı ile ilgili olduğu sonucuna varmıştır. Benzer şekilde, Mills ve Smith (2011), bilgi dönüşümü dışında birçok bilgi yapısının işletme performansını etkilediğini sonucuna ulaşmıştır (Cegarra, 2016).

Literatür araştırmaları, dinamik yetenekler ve işletme performansı ilişkisine yönelik çalışmalara göre, dinamik yeteneklerin bir işletmenin hızla değişen ortamlarda yeni kaynaklar ve yetenekler yaratarak rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olduğunu Teece ve Pisano (1994), Helfat, (1997), Teece vd. (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Zollo ve Winter (2002), Zahra ve George (2002), Helfat ve Peteraf (2003), Pavlou ve El Sawy (2006)-(2011), Wang ve Ahmed (2007), Teece (2007), Ambrosini ve Bowman (2009), Teece (2014), Li ve Liu (2014), Teece vd. (2016) gibi araştırmacılar savunmuşlardır. Ayrıca bir işletmenin dinamik yeteneklerinin, bütünleştirici özelliğiyle en uygun kaynak yapılandırmalarını oluşturarak mevcut kaynaklarının verimliliğini artırarak işletmelerin performansını da etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

İşletmeler, ekonomik amaçlara ulaşmanın yanı sıra, değişen çevre koşullarına uyum sağlama becerisinin göstergesi ve rekabet gücünün sürdürülebilirliği yenilik başarısıyla da ilişkilidir. (Hagedoorn ve Cloudt, 2003:1366). Dolayısıyla yeniliğin işletme performansı içinde oldukça önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir. Drucker (1954) işletmelerin öncelikli hedefi büyüme ve karlılığın devamının sağlanmasıdır ve bunun için yeni müşteri kazanılmasının önemini ve pazarlama ve yenilikçilik fonksiyonlarının kullanmasının gerekliliğinin önemini vurgulamıştır (Bulut vd., 2009:516). Yenilik performansının dışında işletmelerin karlılık ve büyüme gibi durumlarını ifade eden finansal performansları ile müşteri memnuniyeti ve pazardaki genel performansları gibi durumlarını ifade eden finansal

olmayanlarında işletmelerin durumları hakkında fikir vermesi önemli bir performans kriterleri olarak görülmüştür.

İşletmenin, dinamik bir yeteneği olan hem öğrenme yeteneği hem var olan bilgiyi elde ederek hem de yeni bilgi üreterek (Chan, 2009; Lopez vd., 2004; Slater ve Narver, 1995), hem de işletmenin insan kaynakları politikaları, işletmenin insan kaynaklarını oluşturarak ve geliştirerek işletmenin performansını etkilediği ifade edilmiştir (Collins ve Smith, 2006; Huselid vd., 1997; Sun vd., 2007).

Teece vd., (1997) işletme performansı ve dinamik yetenekler arasında dinamik bir çevrede güçlü bir bağ olduğunu ve işletme yöneticilerin/ sahibinin risk alma, yenilikçilik, proaktif eğilimleri ve işletmenin kaynakları ve rutinlerinin oluşturması ve yeniden yapılandırılmasına katkı sağladığını tespit etmiştir (Teece, 2009; Zahra ve diğ., 2006).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmada kullanılan araştırma modeli ve hipotezleri, araştırma evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve elde edilen verilere ait analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Dinamik yeteneklerin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü tespit etmeye yönelik olan bu çalışma, literatürdeki bilgiler ve daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda, nedensel tarama modeli tercih edilmiştir. Nedensel tarama araştırması bir veya daha fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama araştırmalarına denir (Gürbüz ve Şahin,2018:108).

Araştırmada, üç tür değişken yer almaktadır ;

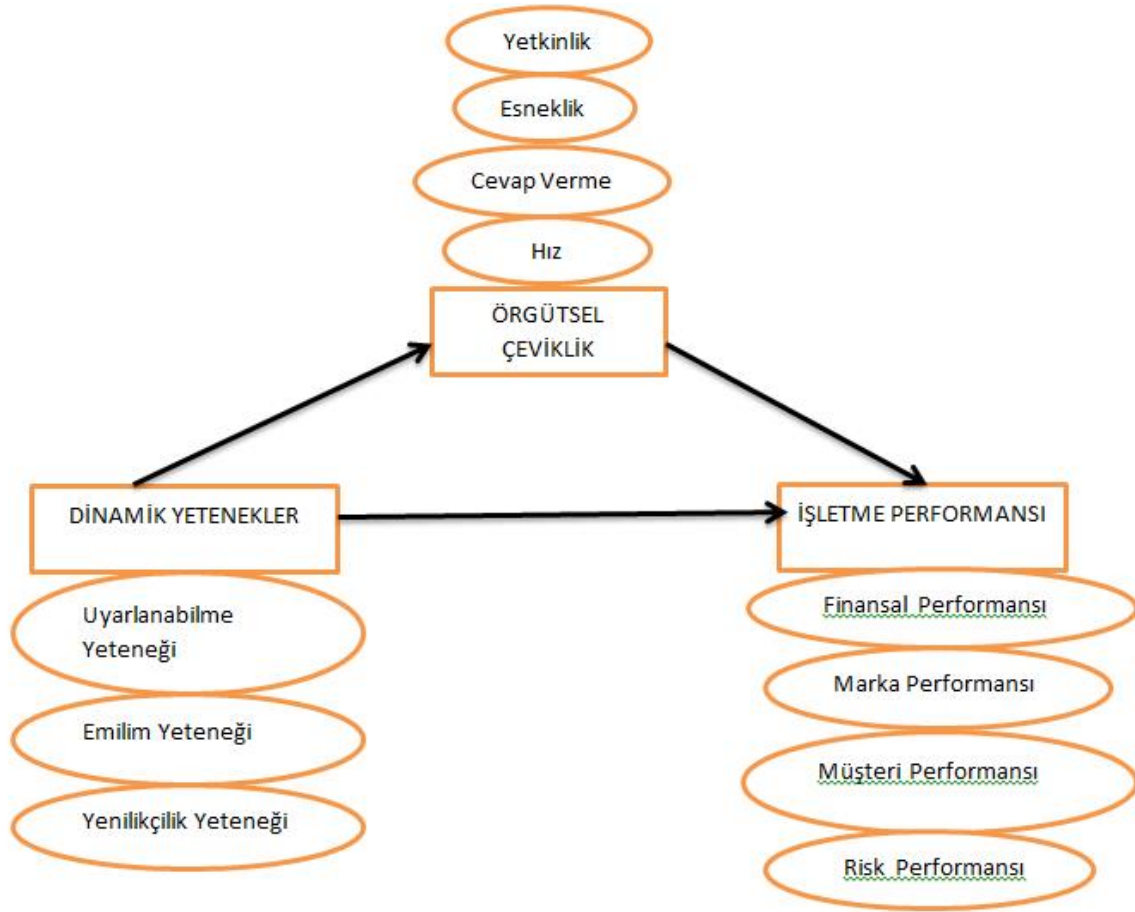
**Bağımsız Değişken:** Araştırmada, örgütsel çeviklik ve işletme performansı üzerinde etkili olan ve bu etkinin boyutunun ölçülmek istendiği değişken durumunda olan dinamik yetenekler araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.

**Bağımlı Değişken:** Araştırma kapsamında bağımsız değişken olan dinamik yeteneklerin durumuna göre değişkenlik özelliği taşımakta olan örgütsel çeviklik ve işletme performansı bağımlı değişken niteliği taşımaktadır.

**Aracı Değişken:** Yapılan araştırmada, bağımsız değişken olan dinamik yetenekler etkisini bağımlı değişken olan işletme performansına ileten aracı değişken örgütsel çevikliklerdir.

Araştırmanın temel varsayımı bağımsız değişken dinamik yetenekler ile bağımlı değişken işletme performansı arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü olup olmadığıdır. Bu nedenle araştırmanın teorik modeli şekilde görüldüğü gibi öne sürülmüştür.

**Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli**



Araştırma modeli Şekil 3.1’de verilmiştir. Modele göre; dinamik yeteneklerin, işletme performansını etkileyeceğini ve bu etkide örgütsel çevikliğin aracılık rolünün olacağı değerlendirilmiştir.

Şekil 3.1.’deki modelden hareketle ana hipotez ve alt hipotez olmak üzere toplamda 13 hipotezden oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri modelde belirlenen ilişkilerin gerçekleşme olasılıklarına dayanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**H1:** Dinamik Yetenekler ile Örgütsel Çeviklik arasında ilişki vardır.

**H1a:** İşletmenin uyarlanabilme yeteneğinin, örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

**H1b:** İşletmenin emilim yeteneğinin, örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

**H1c:** İşletmenin yenilikçilik yeteneğinin, örgütsel çeviklik üzerinde etkisi vardır.

**H2:** Örgütsel Çeviklik ile İşletme Performansı arasında ilişki vardır.

**H2a:**İşletmenin yetkinliğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H2b:**İşletmenin esnekliğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H2c:**İşletmenin cevap verme ve hız yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Dinamik Yetenekler ile İşletme Performansı arasında ilişki vardır.

**H3a:**İşletmenin uyarlanabilme yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H3b:**İşletmenin emilim yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

**H3c:**İşletmenin yenilikçilik yeteneğinin, işletme performansı üzerinde etkisi vardır

**H4:** Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performansına etkisinde Örgütsel Çevikliğin aracılık rolü vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma, saha araştırması şeklinde nicel araştırma deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Evren, ulaşılabilmesi ve genelleme yapılabilmesi kolay ve örneklemin seçilebileceği bütündür. Evrenin tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Büyük evrenden çeşitli örnekleme yöntemleri kullanılarak bir veya daha fazla temsil yeterliliği olan örneklem seçilerek elde edilen bilgilerin genellenebileceği örneklem seçilmektedir. Daha sonra örneklemin büyüklüğü saptanmalıdır. Burada önemli olan örneklem büyüklüğü hesaplanırken araştırmanın güvenilirliğini etkileyen unsurların dikkate alınarak evreni temsil edecek en doğru ve uygun örneklem büyüklüğünün saptanmasıdır (Gülbüz ve Şahin,2018:155).

Araştırmanın evrenini; 2017 tarihi itibarıyla Gaziantep Sanayi Odasından alınan listeye göre Gaziantep ilinde ihracat yapan ve halıcılık sektöründe yer alan 225 işletme oluşturmaktadır. Örneklem seçim yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Fakat araştırmada anakütleyi oluşturan firmaların tümüne anket gönderilmiştir. Dolayısıyla örneklem anakütlenin tamamını kapsamıştır.

Bu çerçevede evreni oluşturan firmalara Kasım 2018 - Mart 2019 tarihleri arasında, 225 işletmenin Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı, Ar-Ge Müdürü, Pazarlama Müdürü ve Muhasebe pozisyonunda çalışan kişilere ulaşmaya çalışılmıştır. Anket formu, 225 işletmeye telefonla görüşülerek katılımcıların istekleri doğrultusunda, anketin web sayfasının oluşturulması ve bu sayfanın link adresinin paylaşılması şeklinde, elektronik posta ile

anketlerin gönderilmesi ve izin veren işletmeler ziyaret edilerek anketlerin uygulanması yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında 80 firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranının düşük olması nedeniyle geridönüş alınamayan işletmelere tekrar mail gönderilmiş ve anket bırakılmış ve işletmedeki ilgili kişiler telefon ile aranarak çalışmanın öneminden bahsedilerek, geri dönüşlerin artışı sağlanmıştır. Son aşamada anket çalışmasına katılan işletme sayısı 113'e yükselmiştir. Bu çalışmada örneklem anakütleyi %50 (113/225) oranında temsil etmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin elde edilmesi konusunda anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketlerin katılımcılara ulaştırılması için, telefonla görüşülerek katılımcıların istekleri doğrultusunda, anketin web sayfasının oluşturulması ve bu sayfanın link adresinin paylaşılması, elektronik posta ile anketlerin gönderilmesi ve izin veren işletmeler ziyaret edilerek anket uygulaması yapılmıştır. Kasım 2018'de başlayan veri toplama süreci, Mart 2019'da sonlandırılmıştır.

Bu kapsamda kullanılan anket formu ile dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ve işletme performansı soruları ile demografik bilgi formunun bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş sorular kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin ölçekleri yazındaki benzer çalışmalarda kullanılarak geçerlilik ve güvenilirliklerinin sağlanması ve literatürde sıklıkla karşılaşılmaması nedeni ile bu çalışmada tercih edilmiştir.

Dinamik yeteneklerin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü belirleyen bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

### 3.4. Kullanılan Ölçekler

Anket tasarımı iki ana bölümden oluşmaktadır (bkz. Ek 1). Anketin birinci bölümünde; katılımcıların cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, işletmede çalışma süresi, işletmede çalışan personel sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise Örgütsel Çeviklik, Dinamik Yetenekler ve İşletme Performansından oluşan üç farklı ölçek kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik ve dinamik yeteneklerin ölçülmesi için, soru formatı olarak kapalı uçlu, 5 düzeyli (1-kesinlikle katılmıyorum, 2-kısmen katılmıyorum, 3- ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4-kısmen katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum) likert tipi tutum ölçek soruları yer almaktadır. İşletme Performansı kriterlerinin ölçülmesi için yine 5 düzeyli (1-ortalamanın çok altı, 2-ortalamanın altı, 3-ortalama, 4-ortalamanın üstü, 5-ortalamanın çok üstü) kapalı uçlu likert tipi tutum ölçeği soru formatından yararlanılmıştır.

Çalışmada analiz birimi işletme düzeyi olarak belirlendiğinden, her işletmeden bir anket dönüşü gerçekleştirilmiştir. Anketler, işletmenin sahibi/ortağı veya üst düzey yöneticisi tarafından doldurulması sağlanmıştır. İşletmelere özel olması bakımından web anket yerine, e-posta, posta ya da birebir işletme ziyareti yoluyla tek tek işletmelere ulaşılması tercih edilmiştir. Toplamda ulaşılan 225 işletmeden 113'ünden geri dönüş alınmış ve bu durum evrenin %50'sine tekabül etmektedir. Anket analize hazırlanmak üzere kodlanmış ve SPSS-23 ve MPlus-7 paket programları ile elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan modele ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada katılımcılar genel müdür/genel müdür yardımcısı, pazarlama, üretim müdürü ve muhasebe müdürlerinin katılımının sağlanmasına çalışılmıştır. Bunun sebebi ise bölüm yöneticilerinin yetenekler ve performans çalışmaları hakkında bilgiye sahip olmalarıdır. Bu sebepten dolayı anket çalışması genel müdür/genel müdür yardımcısı, pazarlama, üretim müdürü ve muhasebe müdürlerine uygulanmıştır.

Dinamik yetenekleri, işletme performansını ve örgütsel çevikliği ölçmeye yönelik kullanılan ve anket formunun ikinci bölümünü oluşturan ölçeklerin madde sayıları ve maddeleri referans alındığı kaynaklar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 3.1.Kullanılan Ölçekler**

| Kullanılan Ölçek           | Madde Sayısı | Referanslar            |
|----------------------------|--------------|------------------------|
| Dinamik Yetenekler Ölçeği  | 49           | Aslan (2015)           |
| Örgütsel Çeviklik Ölçeği   | 17           | Akkaya ve Tabak (2018) |
| İşletme Performansı Ölçeği | 23           | Aslan (2015)           |

#### 3.4.1. Dinamik Yetenekler Ölçeği

Dinamik yetenekler ölçeği Aslan (2015) tarafından Wang ve Ahmed'in (2007) geliştirdiği dinamik yeteneklerin kavramsal boyutlarına ilişkin önerdikleri üç temel boyutun uyarlanma yeteneği (adoptive capability), emilim yeteneği (absorptive capability) ve yenilikçilik yeteneği (innovative capability) uyarlanmasıyla oluşturulmuştur.

Aslan (2015) tarafından Uyarlanabilme yeteneğini oluşturan görüntüleme, farkına

varma, değişim uygulama ve stratejik esneklik alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların çalışmalarından uyarlanmıştır (Lichtenthaler, 2012; Jiao vd., 2013; Torres vd., 2010; Martinez-Sanchez vd., 2009; Li ve Liu, 2012). Yazar tarafından Emilim yeteneğini oluşturan bilgi edinme, bilgi özümseme, bilgi dönüştürme ve bilgi kullanma alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların çalışmalarından uyarlanmıştır (Gold vd., 2001; Zahra ve George, 2002; Jansen vd., 2006; Flatten vd., 2011). Yenilikçilik yeteneğini oluşturan artımsal ve radikal yenilik alt boyutlarına ait sorular Subramaniam ve Youndt'un (2005) çalışmasından uyarlanırken, estetik yenilik Stoneman'ın (2007) kavramsal çalışmasındaki tanımlara dayandırılarak 3 madde olarak kurgulanmış, benzer şekilde imitatif yenilik, Valdani ve Arbore (2007) ile Ulhøi'nin (2012) kavramsal çalışmalarında yer alan tanımlardan yola çıkılarak Aslan(2015) tarafından oluşturulmuştur. Wang ve Ahmed (2007) tarafından geliştirilen dinamik yeteneklerin boyutlarından biri olan yenilikçilik yeteneğine ait iki boyuta yeni maddeler ekleyerek Aslan (2015) tarafından oluşturulmuştur.

Dinamik yeteneklerin tüm değişkenlere ait cronbach alfa katsayılarının ,72 ile ,96 arasında bir dağılım göstererek tatmin edici değer kabul edilen  $\alpha = ,70$  'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır ve söz konusu değerlerin iç tutarlılığı desteklediği anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklerin 3 temel alt boyutu olarak ele alınan uyarlanabilme yeteneği, emilim yeteneği, yenilikçilik yeteneği sırasıyla; ,88, ,93, ,84 olmak üzere tatmin edici cronbach alfa katsayılarına sahip olduğu tespit edilmiştir (Aslan,2015). Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olup geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

### **3.4.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği**

Örgütsel Çeviklik ölçeğin, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için Keşfedici Faktör Analiz (KFA) yapılmış ve KMO 0,895 ve Barlett testi  $\chi^2$  değeri ise 1668,129( $p < 001$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre Örgütsel Çeviklik Ölçeği'nin dört faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür ( $X^2=211,866$ ,  $sd=110$ ,  $p=.000$ ,  $X^2/sd=1.92$ ). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uyum indekslerine bakıldığında RMSEA= 0,05, NFI=0,96, GFI= 0,92 ve AGFI= 0,90 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için yapılan toplam iç tutarlılık katsayısının  $\alpha=.92$ , yetkinlik boyutunun  $\alpha=.84$ , esneklik boyutunun  $\alpha=.81$ , cevap verme boyutunun  $\alpha=.74$  ve hız boyutunun ise  $\alpha=.85$  olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulgular, Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe Formunun kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu tespit edilmiştir (Akkaya ve Tabak ,2018).

### 3.4.3. İşletme Performansı Ölçeği

Son bölümde ise, işletme performansını belirlemeye yönelik önermelerden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Kârlılık, satışlardaki büyüme ve pazar payı gibi objektif ölçütlerle ölçülebilen işletme performansı; müşteri tatmini ve çalışan memnuniyeti gibi kişisel kanaatlere dayanan sübjektif ölçütler kullanılmaktadır (Erdil ve Kitapçı 2007: 237). Objektif ölçütler işletme performansını belirlemenin en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir. İşletmelerden gerçek ya da mutlak performans verilerini elde edebilmek oldukça güç olabileceğini düşünen araştırmacılar, işletme performansının ölçülmesinde sübjektif değerlendirmeleri de güvenilir bir araç olduğunu belirtmektedirler. İşletmenin performansını algılanan ölçümünün, objektif performans ölçümünün uygun bir ikamesi olduğu önermektedirler (Naktiyok ve Küçük 2003: 53).

Aslan(2015) tarafından, işletme performans boyutunu oluşturan finansal, marka, müşteri, alt boyutlarına ait sorular farklı yazarların (Morgan ve Strong, 2003; Wong ve Merrilees, 2008; Leticia vd., 2013) çalışmalarından uyarlanmıştır. Performans boyutlarından risk performansı ise yazar tarafından geliştirilmiştir. İşletme performansı boyutunun faktör analizine uygun olup olmadığının anlaşılması için KMO örneklem yeterlilik ve Bartlett küresellik testleri uygulanmış ve elde edilen sonuçlar KMO'nun 0.82 ve Bartlett küresellik testi ise  $\chi^2(253)=2731,538$ ,  $p<.000$ , olarak bulunmuştur.

### 3.5. Pilot Uygulama Süreci

Anket yoluyla toplanan verilerin kalitesinin iyileştirilmesi açısından önemli olan ve kullanılacak anket sorularının anlaşılabilirliği, güvenilirliği ve geçerliliğinin sağlanması amacıyla pilot veya öntest uygulanmaktadır. Pilot uygulama sürecinde anketteki her bir sorunun doğru ifade edilip edilmediği, ankete katılanların her bir soruyu anlayacağını değerlendirilmesi ve cevapların yeterli olup olmadığının kontrol edildiği bir süreçtir.

Pilot uygulama gerek yeni geliştirilmiş ölçeklere gerekse daha önce kullanılmış veya test edilmiş ölçeklere yapılması gerekmektedir. Bunun sebebi ise çalışılan bir grup için sorulan sorular diğer bir grup için uygun olmayabilir (De Vaus, 2002:147).

#### 3.5.1. Pilot Uygulama Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Pilot çalışmasında amaç, ilerleyen zamanda Gaziantep ili genelinde halıcılık sektöründe ihracat yapan işletmelerde gerçekleştirilmesi planlanan saha araştırması için ön veri elde etmek ve soru formunu değerlendirmektir. Bu doğrultuda yapılan uygulanan pilot çalışmada alınan veriler sunulmaktadır.

Çalışmada kullanılacak olan anket halı işletmelerinde yönetim düzeyinde çalışanlardan oluşan 86 katılımcıyla pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu anket verileri SPSS programı kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir.

#### ***3.5.1.1. Pilot Uygulama Örgütsel Çeviklik Değişkeninin AFA Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi***

Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin maddelerine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,834 bulunmuştur. Böylelikle bu ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir ( $KMO=0,834$ ;  $X^2=729,81$ ;  $sd=120$  ve  $p<0,001$ ). Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p<,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır.

Hız ve Cevap Verme %21,1, Yetkinlik %16,9, Yetkinlik ve Esneklik I %16 ve Yetkinlik ve Esneklik II %13,8 olmak üzere bu faktörler toplamda varyansın %67,8'ini açıkladığı bulunmuştur. %40–60 aralığında değişen varyans oranlarının sosyal bilimlerde ideal kabul edildiği düşünülürse bu araştırma sonucunda elde edilen varyans oranının tatminkar olduğu söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda son elde edilen son iki faktörün (Yetkinlik ve Esneklik I ve Yetkinlik ve Esneklik II) literatüre uygun olarak birleştirilmesine karar verilmiş ve ilerleyen analizlerde Yetkinlik ve Esneklik olmak üzere nitelendirilerek Örgütsel Çeviklik altında toplamda üç faktör varsayılmıştır (Hız ve Cevap Verme, Yetkinlik, Yetkinlik ve Esneklik).

Faktör analizi ardından bu faktörlerin güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,7'nin üzerinde olmasının yeterli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla elde edilen değerler, her iki faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir ( $\alpha_{\text{Hız ve Cevap Verme}}=0,874$ ,  $\alpha_{\text{Yetkinlik}}=0,750$  ve  $\alpha_{\text{Yetkinlik ve Esneklik}}=0,818$ ). “Pilot uygulama Örgütsel Çevikliği AFA Sonuç Tablosu” Tablo 3.2.’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2. Pilot Uygulama Örgütsel Çevikliğin AFA Sonuç Tablosu**

| Faktörler                         |                                                                                                                                             | Faktör Ağırlıkları |       |       |       |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|
| Soru İfadesi                      |                                                                                                                                             | 1                  | 2     | 3     | 4     |
| Hız ve Cevap Verme                | İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.                                | 0,8                |       |       |       |
|                                   | İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir. | 0,769              |       |       |       |
|                                   | İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.                                                                      | 0,755              |       |       |       |
|                                   | İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                                             | 0,666              |       |       |       |
|                                   | İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.                             | 0,629              |       |       |       |
|                                   | İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                                            | 0,604              |       |       |       |
|                                   | Özdeğer: 6,623 Açıklanan varyans: %21,127<br>Cronbach's alpha (α): 0,874                                                                    |                    |       |       |       |
| Yetkinlik                         | İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.                                                        |                    | 0,825 |       |       |
|                                   | İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.                                       |                    | 0,678 |       |       |
|                                   | İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.                                                             |                    | 0,653 |       |       |
|                                   | İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                                                                |                    | 0,577 |       |       |
|                                   | Özdeğer: 6,623 Açıklanan varyans: %16,872<br>Cronbach's alpha (α): 0,750                                                                    |                    |       |       |       |
| Yetkinlik & Esneklik I            | İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.                                                                               |                    |       | 0,739 |       |
|                                   | İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                                                      |                    |       | 0,7   |       |
|                                   | İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.                                                                                              |                    |       | 0,659 |       |
|                                   | Özdeğer: 6,623 Açıklanan varyans: %16,024<br>Cronbach's alpha (α): 0,772                                                                    |                    |       |       |       |
| Yetkinlik & Esneklik II           | İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.                                                                     |                    |       |       | 0,777 |
|                                   | İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.                                           |                    |       |       | 0,767 |
|                                   | İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.                                                                            |                    |       |       | 0,649 |
|                                   | Özdeğer: 6,623 Açıklanan varyans: %13,768<br>Cronbach's alpha (α): 0,774                                                                    |                    |       |       |       |
| Toplam açıklanan varyans: %67,792 |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| KMO ölçek geçerliliği             |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| Ki kare                           |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| sd                                |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| p değeri                          |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| Barlett Küresellik Testi          |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| 0,834                             |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| 729,81                            |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| 120                               |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |
| 0,000                             |                                                                                                                                             |                    |       |       |       |

### **3.5.1.2. Pilot Uygulama Dinamik Yetenekler Değişkeninin AFA Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi**

Dinamik Yetenekler Ölçeği için KMO değeri 0,808 bulunmuştur. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p < ,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Emilim Yeteneği %23, Uyarlanabilme Yeteneği %17,1 ve Yenilikçilik Yeteneği %13 olmak üzere bu faktörler toplamda varyansın %53,1'ini açıkladığı bulunmuştur.

Faktör analizi sonrasında uygulanan güvenilirlik analiziyle her bir faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin makul seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha_{\text{Emilim Yeteneği}} = 0,931$ ,  $\alpha_{\text{Uyarlanabilme Yeteneği}} = 0,868$  ve  $\alpha_{\text{Yenilikçilik Yeteneği}} = 0,840$ ). “Pilot uygulama Dinamik Yeteneklerin AFA Sonuç Tablosu” Tablo 3.3.’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.3.Pilot Uygulama Dinamik Yeteneklerin AFA Sonuç Tablosu**

|                                                   | Soru İfadesi                                                                                                                                    | Faktörler          |                 |        |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                                                   |                                                                                                                                                 | Faktör Ağırlıkları |                 |        |
|                                                   |                                                                                                                                                 | 1                  | 2               | 3      |
| Emilim Yeteneği                                   | Edinilen yeni bilgiler gerektiğinde kullanmak üzere raporlanır                                                                                  | 0,723              |                 |        |
|                                                   | Mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir                                                                                   | 0,716              |                 |        |
|                                                   | Değişen pazar talepleri ve rekabet koşulları hızla analiz edilerek yorumlanır                                                                   | 0,716              |                 |        |
|                                                   | Yeni gelişmelerin yanısıra, başarı ve sorunlarda neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlanır                                                         | 0,682              |                 |        |
|                                                   | D25-Faaliyetlerimize ilişkin edinilen bilgiler birimler arasında paylaşılır                                                                     | 0,678              |                 |        |
|                                                   | Mevcut bilgiler strateji oluştururken yeniden gözden geçirilir                                                                                  | 0,678              |                 |        |
|                                                   | Edinilen yeni bilgiler stratejik amaçlara yönelik işlenir                                                                                       | 0,674              |                 |        |
|                                                   | Çalışanların yeni fikirlerine değer verilir                                                                                                     | 0,659              |                 |        |
|                                                   | Çalışanların, firmanın genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilir                                                               | 0,659              |                 |        |
|                                                   | Stratejik yönümüzün tayininde kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır                                                                        | 0,637              |                 |        |
|                                                   | Ana ürün ve hizmet grubumuzu güçlendirici niteliktedir                                                                                          | 0,576              |                 |        |
|                                                   | Bilgi akışı hızlıdır                                                                                                                            | 0,563              |                 |        |
|                                                   | Sektörün geleceğine ilişkin bilgi edinimine önem verilir                                                                                        | 0,558              |                 |        |
|                                                   | Ana ürün ve hizmet grubumuza ilişkin süreçlerdeki mevcut uzmanlığımızı arttırıcı niteliktedir                                                   | 0,529              |                 |        |
|                                                   | Edinilen yeni bilgiler faaliyetlerimizde gerektiği şekilde uygulamaya konulur                                                                   | 0,465              |                 |        |
| <b>Özdeğer: 11,726 Açıklanan varyans: %23,049</b> |                                                                                                                                                 |                    |                 |        |
| <b>Cronbach's alpha (α): 0,931</b>                |                                                                                                                                                 |                    |                 |        |
| Uyarlanabilirlik Yeteneği                         | Hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur                                                               |                    | 0,7702          |        |
|                                                   | Değişim sürecinde departmanlar arası işbirliği artar                                                                                            |                    | 0,7031          |        |
|                                                   | Rekabet koşullarındaki ani değişim olasılıklarına karşı alternatif stratejiler tartışılır                                                       |                    | 0,694           |        |
|                                                   | Müşterilerimizin tercihlerindeki olası değişimler, pazar araştırmaları vb. yollarla aktif olarak izlenir                                        |                    | 0,6671          |        |
|                                                   | Rekabet koşullarındaki ani değişiklikler karşısında mevcut stratejilerimiz hızla revize edilir                                                  |                    | 0,6532          |        |
|                                                   | Değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir                                                     |                    | 0,627           |        |
|                                                   | Faaliyet çevresindeki ani değişiklikler karşısında hızla yeni pozisyon alınır                                                                   |                    | 0,619           |        |
|                                                   | Yeni müşterilerin farklı taleplerini yerine getirmede hızlı hareket edilir                                                                      |                    | 0,4839          |        |
|                                                   | Müşteriler, rakipler ve potansiyel pazarlar hakkında bilgi edinmek amacıyla belirli aralıklarla kurum içi ve/veya kurumdışı toplantılar yapılır |                    | 0,4606          |        |
|                                                   | <b>Özdeğer: 2,703 Açıklanan varyans: %17,096</b>                                                                                                |                    |                 |        |
| <b>Cronbach's alpha (α): 0,868</b>                |                                                                                                                                                 |                    |                 |        |
| Yenilikçilik Yeteneği                             | Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin yaratıcı imitasyonlarıdır                                                                                      |                    |                 | 0,824  |
|                                                   | Piyasadaki öncü ürün/hizmetlere öykünerek gerçekleştirilir                                                                                      |                    |                 | 0,701  |
|                                                   | Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlere ilişkin know-how'ımızı demode bırakır                                                                  |                    |                 | 0,684  |
|                                                   | Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerde köklü değişiklikleri gerçekleştirmeye yöneliktir                                                      |                    |                 | 0,672  |
|                                                   | Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak zihinsel algıya etki etmesine yöneliktir                                             |                    |                 | 0,642  |
|                                                   | Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetleri dahi demode bırakacak niteliktedir                                                                     |                    |                 | 0,596  |
|                                                   | Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak duyuşsal algılara etki etmesine yöneliktir                                           |                    |                 | 0,584  |
|                                                   | <b>Özdeğer: 2,031 Açıklanan varyans: %12,954</b>                                                                                                |                    |                 |        |
| <b>Cronbach's alpha (α): 0,840</b>                |                                                                                                                                                 |                    |                 |        |
| <b>Toplam açıklanan varyans: %53,099</b>          |                                                                                                                                                 |                    |                 |        |
| <b>KMO ölçek geçerliliği</b>                      |                                                                                                                                                 |                    |                 | 0,808  |
|                                                   |                                                                                                                                                 |                    | <b>Ki kare</b>  | 1737,9 |
|                                                   |                                                                                                                                                 |                    | <b>sd</b>       | 465    |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>                   |                                                                                                                                                 |                    | <b>p değeri</b> | 0,000  |

### **3.5.1.3. Pilot Ugulama İşletme Performansı Değişkeninin AFA Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi**

Görüldüğü üzere KMO testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir (KMO=0,76;  $X^2=590,49$ ; sd=105 ve  $p<0,001$ ). Marka ve Müşteri Performansı faktörü, %24,1; İşlemsel Risk Performansı %19,7 Finansal Performans %14,1 ve Enstrümantal Risk Performansı %10,7 oranında ortak varyansa katkı yaptığı görülmektedir. Belirlenen dört faktörün toplam varyansa yaptıkları katkı ise %68,6'dır.

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri Faktör analizi sonrasında uygulanan güvenilirlik analiziyle her bir faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin Marka ve Müşteri Performansı için  $\alpha=0,871$ , İşlemsel Risk  $\alpha=0,616$  olduğu görülmektedir. Burada en düşük güvenilirlik katsayısı Enstrümantal Risk Performansı faktörüne ( $\alpha_{\text{Enst. Risk Perfor.}}=0,840$ ) aittir. Ancak faktör altında soru sayısının az olduğu bu gibi durumlarda 0,7 sınırı 0,6'ya tolere edilebilmektedir. “Pilot uygulama İşletme Performansı AFA Sonuç Tablosu” Tablo 3.4.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.4.Pilot Uygulama İşletme Performansı AFA Sonuç Tablosu**

| Faktörler                         |                                                                                                                        | Faktör Ağırlıkları |       |       |          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------|----------|
| Soru İfadesi                      |                                                                                                                        | 1                  | 2     | 3     | 4        |
| Marka & Müşteri Perfor.           | Müşterilerimize sunulan değer                                                                                          | 0,877              |       |       |          |
|                                   | Sunduğumuz satış sonrası hizmet kalitesi                                                                               | 0,87               |       |       |          |
|                                   | Müşterilerimizle ilişkilerin yönetimi                                                                                  | 0,797              |       |       |          |
|                                   | Müşterilerimizin genel memnuniyeti                                                                                     | 0,732              |       |       |          |
|                                   | Marka imajı                                                                                                            | 0,643              |       |       |          |
|                                   | Firmamızın itibarı                                                                                                     | 0,621              |       |       |          |
|                                   | Özdeğer: 4,171 Açıklanan varyans: %24,085<br>Cronbach's alpha (α): 0,871                                               |                    |       |       |          |
| İşlemsel Risk Perfor.             | Sözleşmelerden (tedarikçi, müşteri, personel) kaynaklanan yasal işlemlerin sayısı                                      |                    | 0,844 |       |          |
|                                   | Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                                                           |                    | 0,811 |       |          |
|                                   | Yapılan eksik/yanlış işlem (eft tutarları , excel /muhasebe girişleri, satış şartları, üretim siparişleri, vb.) sayısı |                    | 0,756 |       |          |
|                                   | Fiziki operasyonlardaki (üretim, lojistik, vd.) risklerden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                        |                    | 0,744 |       |          |
|                                   | Fiyat risklerinden (tedarik, satış ve kur dalgalanmaları) kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                         |                    | 0,57  |       |          |
|                                   | Özdeğer: 3,422 Açıklanan varyans: %19,728<br>Cronbach's alpha (α): 0,819                                               |                    |       |       |          |
| Firma perfor.                     | İş birimi karı                                                                                                         |                    |       | 0,83  |          |
|                                   | Pazar payı                                                                                                             |                    |       | 0,811 |          |
|                                   | Özdeğer: 1,638 Açıklanan varyans: %14,095<br>Cronbach's alpha (α): 0,758                                               |                    |       |       |          |
| Enstrümental Risk Perfor.         | Fiyat risklerinin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi                        |                    |       |       | 0,854    |
|                                   | Cari satış riskini yönetmeye ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi                        |                    |       |       | 0,664    |
|                                   | Özdeğer: 1,063 Açıklanan varyans: %10,720<br>Cronbach's alpha (α): 0,616                                               |                    |       |       |          |
| Toplam açıklanan varyans: %68,628 |                                                                                                                        |                    |       |       |          |
| KMO ölçek geçerliliği             |                                                                                                                        |                    |       |       | 0,76     |
| Ki kare                           |                                                                                                                        |                    |       |       | 590,49   |
| sd                                |                                                                                                                        |                    |       |       | 105      |
| Barlett Küresellik Testi          |                                                                                                                        |                    |       |       | p değeri |
|                                   |                                                                                                                        |                    |       |       | 0,000    |

Yapılan pilot çalışma sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir değerlere sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu doğrultuda mevcut değerler doğrultusunda anket formunun uygulanmasına devam edilmesi kararı verilmiştir.

### 3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyon analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapısal geçerliliği ve bu analizler sonucu elde edilen veriler (YEM-Yapısal Eşitlik Modeli) yol analizi (path analysis) yöntemiyle MPlus istatistik paket programında test edilmiştir.

Örneklemin tanımlanması için SPSS programında betimleyici analizler yapılmıştır. Anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özellikleriyle bulundukları işletmelerin özelliklerinin frekansları alınmış, grafiklerle gösterilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUM**

Araştırmanın amacı doğrultusunda halı sektöründe çalışan personelin dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ve işletme performansına yönelik algılarını incelenebilmesi için Gaziantep Sanayi Odası' na bağlı ihracat yapan halı işletmelerinde istihdam edilen 113 katılımcıya anket uygulanmıştır. Ayrıca katılımcıların dinamik yetenekleri ile işletme performansı arasında örgütsel çevikliğin aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırma modelinin test edilmesine geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik ve dağılım normalliği incelenmiştir. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma hipotezlerinin ölçümü için regresyon analizi ve MPlus istatistik programında Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) yapılmıştır. Demografik bulgular, geçerlilik, güvenilirlik ve YEM ile yapılan yol analizi gerçekleştirilmiştir.

#### **4.1. Bulgular**

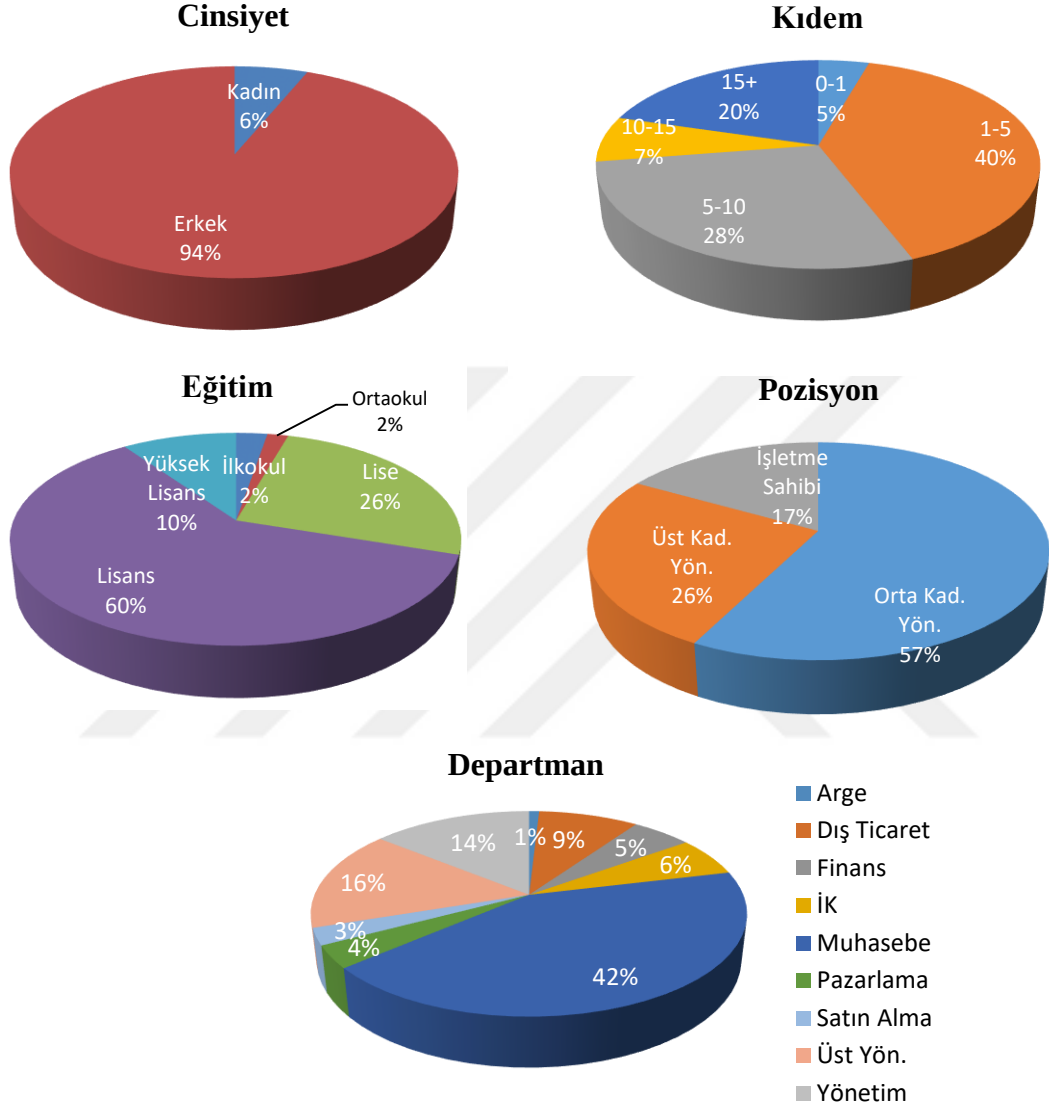
Bulgular kısmında öncelikle araştırmaya katılan personellerin demografik özellikleri ve fark testleri sonuçları verilmektedir. Daha sonra her bir ölçeğin geçerlilik, güvenilirlik sonuçları ve Korelasyon ve Regresyon analiz sonuçları verilmiştir. Son olarak Yol Analizi ve YEM Analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

##### **4.1.1. Demografik Bulgular**

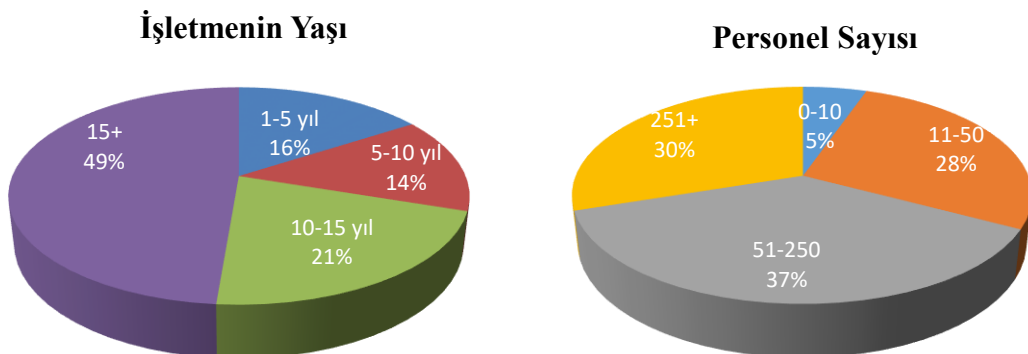
Söz konusu araştırma 113 katılımcıya ulaşılarak gerçekleştirilmiştir. Örneklemin tanımlanması için SPSS programında betimleyici analizler yapılmış ve Şekil 4.1. ile Tablo 4.1.'deki veriler elde edilmiştir. Buna göre anketi yanıtlayan katılımcıların demografik özellikleriyle bulundukları işletmelerin özelliklerinin frekansları alınmış, aşağıdaki grafiklerde gösterilmiştir.

## Şekil 4.1. Örneklemin Özellikleri

### Katılımcının Demografik Özellikleri



### İşletmenin Özellikleri



Katılımcıların demografik özelliklerine göre, araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri incelendiğinde, %6'sı kadın, % 94'ü erkektir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %2'si ilkokul, %2'si ortaokul, %26'sı lise, %60 lisans ve %10'u ise yüksek lisans eğitimi almıştır. Ankete katılanların, %17'si işletme sahibi, %57'si orta kademe yönetici ve %26'sı üst kademe yöneticisidir. Katılımcıların %1'i AR-GE, %3'ü Satın Alma, %4'ü Pazarlama, %5'i Finans, %6'sı İnsan Kaynakları, %9'u Dış Ticaret, %42'si ise Muhasebe departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların %14'ünü Yönetim, %16'sını ise Üst Yönetim çalışanı oluşturmaktadır.

Anket uygulanan işletmelerin yaşlarına baktığımızda, işletmelerin %16'sı 1-5 yıl, %14'ü 5-10 yıl, %21'i 10-15 yıl ve %49'u 15 yıl ve daha uzun süredir varlığını sürdürmektedir. katılımcıların mevcut iş yerinde çalışma yılları incelenmiştir. %5'i 0-1 yıl, %40'ı 1-5 yıl, %28'i 5-10 yıl, 57'si 10-15 yıl ve %20'si ise 15 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar.

Fark testlerini gerçekleştirmek için demografik grupların 30'un üzerinde olması beklenmektedir. Bu sebeple örneklem içinde 30'un altında gözlem sayısı olan alt gruplar birleştirilerek yeni gruplar elde edilmiştir. Buna göre eğitim, kıdem, personel sayısı ve işletme yaşı yeniden gruplandırılmıştır ve böylece tüm alt grupların sayısı 30'un üzerindedir. Tablo 4.1.'de gruplandırılmış değişkenlerin dağılımı sunulmaktadır. Fark testlerinde yeniden gruplandırılmış değişkenler kullanılacaktır.

**Tablo 4.1. Gruplandırılan Değişkenlerin Dağılımı**

| Yeniden Gruplandırılan Değişkenler | Frekans | %   |
|------------------------------------|---------|-----|
| <b>Kıdem</b>                       |         |     |
| 5 yıl ve altı                      | 50      | 44  |
| 5 yıl üzeri                        | 63      | 56  |
| Toplam                             | 113     | 100 |
| <b>Eğitim</b>                      |         |     |
| Lise ve altı                       | 34      | 30  |
| Lisans ve üzeri                    | 79      | 70  |
| Toplam                             | 113     | 100 |
| <b>Personel sayısı</b>             |         |     |
| 50 ve altı                         | 37      | 33  |
| 50 üzeri                           | 76      | 67  |
| Toplam                             | 113     | 100 |
| <b>İşletme yaşı</b>                |         |     |
| 15 yıl ve altı                     | 58      | 30  |
| 15 yıl üzeri                       | 55      | 70  |
| Toplam                             | 113     | 100 |

Tablo 4.1. incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri, %6'sı kadın, %94'ü erkektir. Belirlenen örneklem için sektörün erkek egemen bir sektör olduğu görülmektedir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların %30'u lise ve altı, %70'i ise lisans ve üzeri eğitim almıştır. Personellerin mevcut iş yerinde çalışma yılları incelenmiştir. %44'ü 5 yıl ve altı iken %56'sı ise 5 yıl ve daha fazla süredir işletmede çalışmaktadırlar.

#### 4.1.2. Parametrik Olmayan Fark Testleri

Toplanan verilere göre örneklem belli özelliklerine göre alt gruplarda araştırma değişkenlerinin fark gösterip göstermediği, fark testleriyle tespit edilmektedir. Korelasyon analizi uygulanmadan önce değişkenlerin özellikleri incelenip normal dağılmadıkları belirlenmiştir. Bu sebeple, bu bölümde kullanılan fark testleri parametrik olmayan fark testlerinden oluşmaktadır.

Tüm alt faktörler ve değişkenler tüm gruplara göre farkına bakılmış, yalnızca anlamlı olanlar burada belirtilmiştir. Buna göre sadece Kruskal Wallis analiziyle gerçekleşen fark testlerinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Kruskal Wallis, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. İki'den fazla grup karşılaştırması yapılmak istendiğinde ve ANOVA testinin varsayımları geçerli olmadığında (normal dağılım ve grupların yeterli örneklem sayısına sahip olması) bu test uygulanmaktadır.

Buna göre Tablo 4.2.'de İşletme yaşı açısından sadece Esneklik faktörü değişiklik göstermektedir. İşletme yaşça ilerlediğinde esneklik kabiliyeti de artmaktadır.

**Tablo 4.2. İşletme Yaşına Göre Esneklik**

|          |                 | N  | Ortalama | p değeri | Ki-Kare |
|----------|-----------------|----|----------|----------|---------|
| Esneklik | 10 ve altı      | 34 | 44,66    | 0,028    | 7,161   |
|          | 10-15 yıl       | 24 | 60,58    |          |         |
|          | 15 yıldan fazla | 55 | 63,06    |          |         |

Tablo 4.3.'de de personel sayısına göre yetkinliğin değiştiği görülmektedir. Buna göre personel sayısı fazla olan şirketlerde yetkinlik becerisi küçük şirketlere göre daha fazladır.

**Tablo 4.3. Personel Sayısına Göre Yetkinlik**

|           |            | N  | Ortalama | p değeri | Ki-Kare |
|-----------|------------|----|----------|----------|---------|
| Yetkinlik | 50 ve altı | 37 | 52,66    | 0,033    | 7,161   |
|           | 50-250     | 42 | 51,04    |          |         |
|           | 250 üzeri  | 34 | 69,09    |          |         |

#### 4.1.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Ait Analizler

Bu bölümde, örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin olarak açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi sonuçları incelenmektedir.

Faktör analiz, birbiriyle ilişkili n tane değişkeni biraraya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002:472). Açımlayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmtory) olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem; doğrulayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin ya da kuramın test edilmesi söz konusudur (Kline, 1994; Stevens, 1996; Tabachnick ve Fideli, 2001; aktaran, Büyüköztürk, 2002:472). Sosyal bilimlerde bir veri toplama aracı olarak ölçeğin, yapı geçerliliğini incelemede sıklıkla açımlayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2014:133).

Bir ölçekte her bir maddenin hangi diğer maddelerle gruplaştığını, yani benzer amaca yöneldiklerini; bu maddelerin bu gruplara ne kuvvetle bağlandıklarını görmek üzere Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmaktadır.

Bu aşamaların tamamlanmasıyla araştırma örnekleminin büyüklüğü onaylanmakta ve verilerin faktör analizine uygun olduğu kanıtlanmaktadır.

Faktör analizini gerçekleştirdikten sonra, çalışmaya başlamadan önce var olan araştırma modeli revize edilmiştir.

#### ***4.1.3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi***

Güvenilirlik, ölçeklerin yapısal geçerliliğini açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile tespit edilirken, ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı, ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığının da eş zamanlı olarak belirlenmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin,2018:331). Bu durumda kullanılan en yaygın analiz güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik analizi, bir ölçüm aracının ne derece tutarlı olduğu ölçüm yaptığını açıklamaktadır. Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2014:181).

Sosyal bilimlerde, ölçme aracında yer alan maddelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test eden iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmaktadır. İç tutarlılık analizleri, farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemlerle (Maddeler arası korelasyon analizi, Cronbach alfa, yarıya bölme, madde-toplam puan korelasyon analizi vb.) yapılmaktadır.

Bir ölçüm aracında içsel tutarlılık hesaplanmasında kullanılan en yaygın ve en güçlü yöntem Cronbach alfa değerinin belirlenmesidir (Allen ve Yen,[1979] aktaran. Gürbüz ve Şahin,2018:157).

Örgütsel Çeviklik ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanıp, yorumlanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Bartlett Küresellik Testi” hesaplanmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek için hem açımlayıcı hem de doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Tablo 4.4.’dan görüldüğü üzere Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin maddelerine yönelik yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,883 bulunmuştur. Böylelikle bu ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin evren içinde çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir (KMO=0,883;  $X^2=903,960$ ;  $sd=91$  ve  $p<0,001$ ). Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p<,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen ilk faktör analizinde değişkenlerin soru ifadeleri incelendiğinde “O6-İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir” ifadesinin faktör ağırlığının 0,5’in altında olduğu fark edilip, faktör analizi tekrar edilmiştir. Sonraki tekrarda “O5-İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar” ifadesinin güvenilirliği düşürdüğü görülüp, ifade analiz dışı bırakılmıştır. Son olarak “O7-İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlamıştır” ifadesi farklı faktörler altında birbirine yakın ağırlıklara sahip olduğu için bu ifade de analiz dışında bırakılmış ve analiz tekrar etmiştir.

Sonuç olarak Hız ve Cevap Verme, %26,1; Esneklik, %20,5 ve Yetkinlik %19,6 olmak üzere bu faktörler toplamda varyansın %66,3’ünü açıkladığı bulunmuştur. %40–60 aralığında değişen varyans oranlarının sosyal bilimlerde ideal kabul edildiği düşünülürse bu araştırma sonucunda elde edilen varyans oranının tatminkar olduğu söylenebilir.

Faktör analizi ardından bu faktörlerin güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,7’nin üzerinde olmasının yeterli olduğu bilinmektedir. Kaiser (1974)’e göre KMO değerinin 0,70’den yüksek olması faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla elde edilen değerler, her üç faktörü oluşturan maddelerin arasında güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir ( $\alpha_{\text{Hız ve Cevap Verme}}=0,894$ ,  $\alpha_{\text{Esneklik}}=0,842$  ve  $\alpha_{\text{Yetkinlik}}=0,793$ ). Örgütsel Çevikliğe ait AFA sonuçları Tablo 4.4.de gösterilmektedir.

**Tablo 4.4. Örgütsel Çevikliğin AFA Sonuç Tablosu**

| Faktörler                                  | Soru İfadesi                                                                                                                                    | Faktör Ağırlıkları |      |         |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|---------|
|                                            |                                                                                                                                                 | 1                  | 2    | 3       |
| Hız ve Cevap Verme                         | O13-İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.                                | ,809               |      |         |
|                                            | O14-İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir. | ,781               |      |         |
|                                            | O17-İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.                                                                    | ,752               |      |         |
|                                            | O12-İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.                             | ,664               |      |         |
|                                            | O16-İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                                             | ,660               |      |         |
|                                            | O15-İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                                            | ,646               |      |         |
| Özdeğer: 48,285 Açıklanan varyans: %26,139 |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,894       |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| Esneklik                                   | O9-İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.                                                                                |                    | ,836 |         |
|                                            | O10-İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                                                      |                    | ,803 |         |
|                                            | O11-İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.                                                                     |                    | ,715 |         |
|                                            | O8-İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.                                            |                    | ,552 |         |
|                                            | Özdeğer: 9,932 Açıklanan varyans: %20,506                                                                                                       |                    |      |         |
| Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,842       |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| Yetkinlik                                  | O3-İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.                                                         |                    |      | ,820    |
|                                            | O1-İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.                                                              |                    |      | ,714    |
|                                            | O4-İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.                                        |                    |      | ,713    |
|                                            | O2-İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                                                                 |                    |      | ,678    |
| Özdeğer: 8,067 Açıklanan varyans: %19,638  |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,793       |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| Toplam açıklanan varyans: %66,284          |                                                                                                                                                 |                    |      |         |
| KMO ölçek geçerliliği                      |                                                                                                                                                 |                    |      | ,883    |
| Barlett Küresellik Testi                   | Ki kare                                                                                                                                         |                    |      | 903,960 |
|                                            | sd                                                                                                                                              |                    |      | 91      |
|                                            |                                                                                                                                                 | p değeri           |      | ,000    |

Tüm değişkenlerin Cronbach's Alfa değerleri 0.7'den yüksek olduğundan verilerin güvenilir olduğu sonuçlanmıştır. Tüm değişkenlerin ölçek maddelerinin faktör yükleri 0.5'ten yüksek değerler olduğundan ve ayrıca açıklanan varyans değerleri 0.50 üzerinde olduğu nedeniyle verilerin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç mevcut araştırmada ortak yöntem varyansında problemin olmadığına işaret etmektedir.

#### 4.1.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Sonuçları

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda daha önce kullanılmış olan ölçekler, zaman, kaynak tasarrufu ve araştırma sonuçlarının karşılaştırılmasının kolaylaştırması nedeniyle tercih edilmektedir. Genelde DFA analizi, daha önce kullanılmış ölçeklerin özğün yapısının toplanan veri ile doğrulanıp doğrulanmadığı belirlemek için tercih edilmektedir. DFA değişkenlerin oluşturduğu yapı altında yatan ilişkiler, kuramsal olarak geliştirilmiş belirgin hipotezlerin doğrulanması yoluyla yapılmaktadır (Gürbüz ve şahin,2018:342).

Örgütsel çeviklik ölçeğinin araştırma örneklemini için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, toplanan verilerin daha önce kullanılan ölçeklerin özğün yapısı ile doğrulanma durumunu belirlemekte kullanılmaktadır. Araştırmacının bir ölçeği DFA ile doğrulanması o ölçeğın geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir. (Gürbüz ve şahin, 2018: 342).

Faktör analizi sonucunda faktör sayısı belirlenebilse de, DFA’nde faktör sayısının yanında ve faktör yüklerini gösteren bir model kullanılarak daha temel bir çözüm test edilir. Önerilen modelin kabul edilebilirliği, uyum iyiliği, elde edilen parametreler ve ölçekler test edilir. Test edilen model ile veri ile desteklenip desteklenmediğine analizlerle elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerine bakılarak karar verilmektedir. Yaygın olarak kullanılan uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.5.de belirtilmektedir (Gürbüz ve şahin, 2018: 345):

**Tablo 4.5. Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri**

| İndeks adı                                         | Açıklama                                                                                                                                 | Eşik Değeri                |                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------|
|                                                    |                                                                                                                                          | İyi Uyum                   | Kabul edilebilir   |
| $X^2$<br>(Relative Chi Square Index)               | Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. Anlamsız olması,önerilen model ile örneklem kovaryanslarının benzer olduğu anlamına gelir. | $P>0.05$ (anlamsız) olmalı |                    |
| $X^2/df$                                           | $X^2$ değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden serbestlik derecesine oranı daha güvenilir sonuçlar verir.                           | $< 3$                      | $3 < (X^2/df) < 5$ |
| RMSEA<br>(Root Mean Square Error of Approximation) | Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test eder.                             | $< 0.05$                   | $< 0.08$           |
| CFI<br>(Comparative Fit Index)                     | Serbestli derecesi veörneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilenmodelin temel modele göre mukayese eder.                             | $< 0.95$                   | $< 0.90$           |
| NNFI(TLI)<br>(Tucker-Lewis Index)                  | NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alarak hesaplanmış halidir.                                                                          | $< 0.95$                   | $< 0.90$           |

**Kaynak:** Gürbüz ve şahin, 2018: 345

Örgütsel Çeviklik ölçeğinin keşfedilen üç faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Farklı kültür ve örneklemelerde geliştirilen ölçme araçlarının yapı geçerliğini test etmek için kullanılan DFA sonucunda üç faktörlü modeli değerlendirmek için bazı uyum değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Bu uyum değerleri Tablo 4.6. 'da gösterilmiştir.

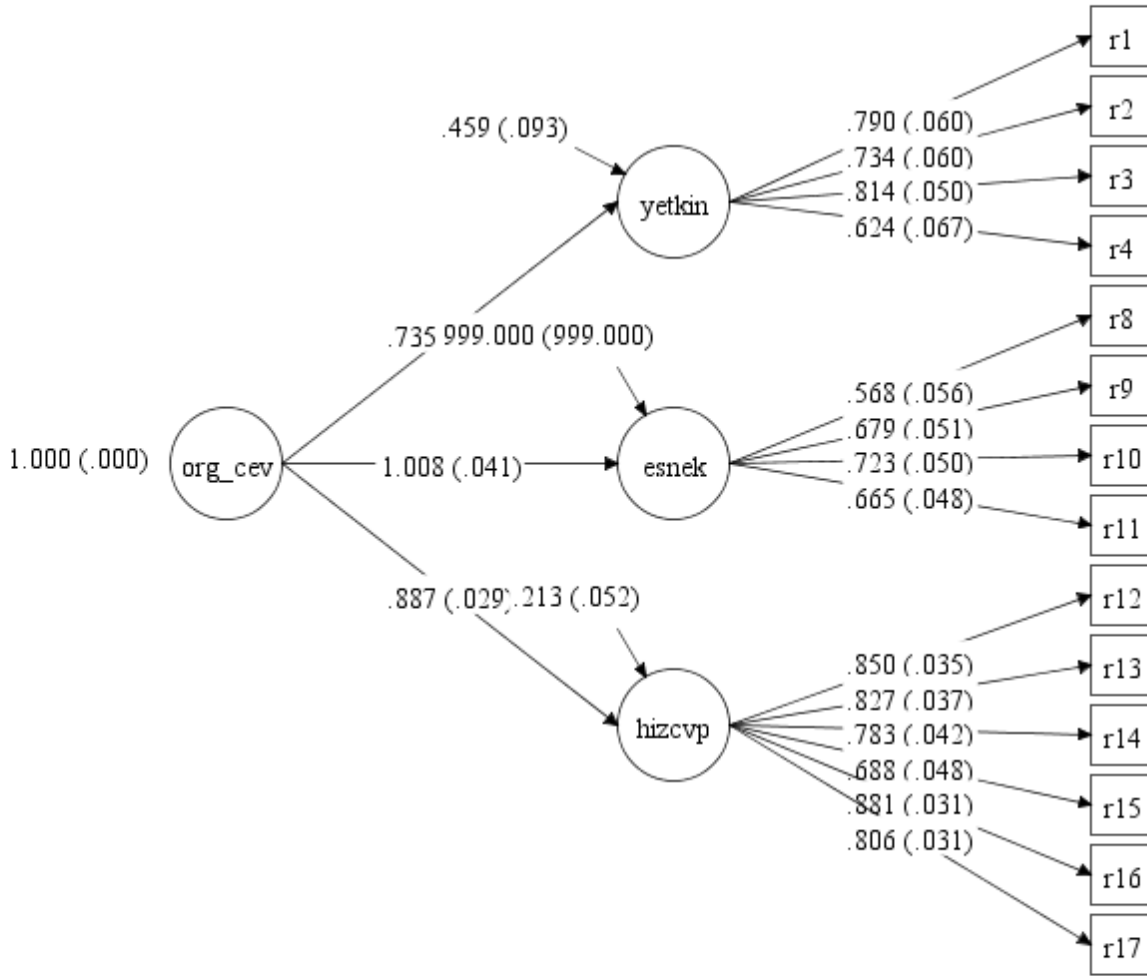
Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir. CFI ve TLI değerlerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,144'e eşit olduğu görülmektedir. RMSEA'nın bu değeri almasının örneklem sayısının yeterince büyük olmamasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 4.6.Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri**

| Ölçüt         | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum | Elde Edilen Değerler | Sonuç                 | Referans                                           |
|---------------|-------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| $\chi^2$      |             |                       | 248,061              |                       |                                                    |
| Sd            |             |                       | 74                   |                       |                                                    |
| $(\chi^2/sd)$ | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            | 3,352                | İyi Uyum              | Byrne, 1989                                        |
| RMSEA         | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08             | 0,144                |                       | Browne ve Cudeck, 1993;<br>Hu ve Bentler, 1993     |
| CFI           | $\geq 0,95$ | 0,90-0,94             | 0,895                | Kabul Edilebilir Uyum | McDonald ve Marsh, 1990                            |
| TLI           | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85             | 0,871                | Kabul Edilebilir Uyum | Tanaka and Huba, 1985;<br>Jöreskog ve Sörbom, 1984 |

Şekil 4.2. 'de Örgütsel Çeviklik ölçeğinin geçerliliğine yönelik yapılan DFA modelinde 14 maddenin dağılımları ve yükleri görülmektedir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan ve standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği ve üç faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; yetkinlik, esneklik hız ve cevap verme anlam ve yeterlilik faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,624-0,814; 0,568-0,723 ve 0,688-0,881 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen üç faktörlü model Şekil 4.2. de gösterilmiştir.

**Şekil 4.2. Örgütsel Çevikliğin Doğrulayıcı Faktör Analizi**



#### 4.1.4. Dinamik Yetenekler Ölçeğine Ait Analizler

Bu bölümde, dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin olarak açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi sonuçları incelenmektedir.

##### 4.1.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada modelinde yer alan dinamik yetenekler ölçeğinin faktör yapısının ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizine yeterli olup olmadığının tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)örneklem yeterliliğine bakılmıştır.

Ayrıca korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

Dinamik yetenekler ölçeğine ait AFA sonucu, KMO, Barlett testi sonuçları ve toplam açıklanan varyans oranlarına ilişkin değerler Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Dinamik Yetenekler değişkeni toplamda 10 kez faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk analizde herhangi bir faktör sayısına zorlama olmamıştır. Ancak sonuç olarak değişkenin alt faktörlerinin kimi literatüre uygun dağılmamış, kimi ifadelerin faktör ağırlığı 0,5’in altında seyretmiş, bir faktörde ise yalnızca bir ifade olduğu görülmüştür. Bu gibi çoklu uygunsuzluklar, örneklem sayısının sınırlı olması ve faktör analizi değişkenin üç ana faktörü olmasıyla, faktör analizi üçe zorlanmıştır. Yine aynı nedenlerden ötürü uygunsuz ifadeler analiz dışı bırakılarak toplamda faktör analizinden 27 ifade geriye kalmıştır. Buna göre faktör analizinin detayları Tablo 4.7.’de gösterilmektedir.

Dinamik Yetenekler Ölçeği için KMO değeri 0,901 bulunmuştur. Veri grubu için yapılan Bartlett Küresellik testi sonucu  $p<,001$  bulunduğundan, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Emilim Yeteneği %27, Uyarlanabilme Yeteneği %23 ve Yenilikçilik Yeteneği %11 olmak üzere bu faktörler toplamda varyansın %60,5’ini açıkladığı bulunmuştur.

Faktör analizi sonrasında uygulanan güvenilirlik analiziyle her bir faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin makul seviyede olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha_{\text{Emilim Yeteneği}}=0,944$ ,  $\alpha_{\text{Uyarlanabilme Yeteneği}}=0,894$  ve  $\alpha_{\text{Yenilikçilik Yeteneği}}=0,810$ ).

Son olarak bu faktörler ilerleyen analizler için oluşturulurken, ilk alt faktör olan Emilim Yeteneği’nde D37 ile D38 sorularının uygun faktör altında olmadığı tespit edilmiş ve bu faktör, faktör analizinden sonra hesaplanırken bu iki ifade dahil edilmemiştir. Bu şekilde Emilim Yeteneği’nin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,934$  olarak bulunmuştur. Tablo 4.7.de gösterilmektedir.

**Tablo 4.7. Dinamik Yeteneklerin AFA Sonuç Tablosu**

|                                          |                                                                                                   | Faktörler | Faktör Ağırlıkları |      |          |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------|------|----------|
| Soru İfadesi                             |                                                                                                   |           | 1                  | 2    | 3        |
| Emilim Yeteneği                          | D30-Edinilen yeni bilgiler gerektiğinde kullanmak üzere raporlanır                                |           | ,774               |      |          |
|                                          | D27-Mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir                                 |           | ,759               |      |          |
|                                          | D28-Edinilen yeni bilgiler stratejik amaçlara yönelik işlenir                                     |           | ,757               |      |          |
|                                          | D26-Değişen pazar talepleri ve rekabet koşulları hızla analiz edilerek yorumlanır                 |           | ,752               |      |          |
|                                          | D29-Kurumsal hafıza her yeni tecrübe ile yeniden yapılandırılır                                   |           | ,701               |      |          |
|                                          | D25-Faaliyetlerimize ilişkin edinilen bilgiler birimler arasında paylaşılır                       |           | ,692               |      |          |
|                                          | D24-Yeni gelişmelerin yanısıra, başarı ve sorunlarda neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlanır       |           | ,677               |      |          |
|                                          | D32-Stratejik yönümüzün tayininde kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır                      |           | ,670               |      |          |
|                                          | D22-Çalışanların, firmanın genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilir             |           | ,631               |      |          |
|                                          | D37-Ana ürün ve hizmet grubumuzu güçlendirici niteliktedir                                        |           | ,629               |      |          |
|                                          | D19-Sektörün geleceğine ilişkin bilgi edinimine önem verilir                                      |           | ,608               |      |          |
|                                          | D38-Ana ürün ve hizmet grubumuza ilişkin süreçlerdeki mevcut uzmanlığımızı artırıcı niteliktedir  |           | ,585               |      |          |
|                                          | D33-Karşılaşılan problem ve zorlukları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur              |           | ,583               |      |          |
|                                          | <b>Özdeğer: 12,363 Açıklanan varyans: %26,577</b>                                                 |           |                    |      |          |
|                                          | <b>Cronbach's alpha (<math>\alpha</math>): 0,944</b>                                              |           |                    |      |          |
| Uyarlanabilirlik Yeteneği                | D13-Hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur             |           |                    | ,790 |          |
|                                          | D9-Rekabet koşullarındaki ani değişiklikler karşısında mevcut stratejilerimiz hızla revize edilir |           |                    | ,720 |          |
|                                          | D11-Faaliyet çevresindeki ani değişiklikler karşısında hızla yeni pozisyon alınır                 |           |                    | ,714 |          |
|                                          | D10-Rekabet koşullarındaki ani değişim olasılıklarına karşı alternatif stratejiler tartışılır     |           |                    | ,705 |          |
|                                          | D5-Sektörümüzdeki fırsat ve tehditlere ilişkin farkındalık yüksek düzeydedir                      |           |                    | ,658 |          |
|                                          | D15-Değişim sürecinde departmanlar arası işbirliği artar                                          |           |                    | ,639 |          |
|                                          | D16-Değişim stratejilerimiz, firmamızın üreteceği katma değere yöneliktir                         |           |                    | ,637 |          |
|                                          | D17-Değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir   |           |                    | ,629 |          |
|                                          | D12-Yeni müşterilerin farklı taleplerini yerine getirmede hızlı hareket edilir                    |           |                    | ,554 |          |
|                                          | <b>Özdeğer: 2,532 Açıklanan varyans: %22,633</b>                                                  |           |                    |      |          |
|                                          | <b>Cronbach's alpha (<math>\alpha</math>): 0,894</b>                                              |           |                    |      |          |
| Yenilikçilik Yeteneği                    | D44-Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin yaratıcı imitasyonlarıdır                                    |           |                    | ,840 |          |
|                                          | D45-Piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin birebir kopya edilmesi ile gerçekleştirilir                  |           |                    | ,826 |          |
|                                          | D46-Rakiplerimizin süreç ve teknolojileri örnek alınarak gerçekleştirilir                         |           |                    | ,701 |          |
|                                          | D42-Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlere ilişkin know-how'ımızı demode bırakır                |           |                    | ,620 |          |
|                                          | D40-Ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetleri dahi demode bırakacak niteliktedir                   |           |                    | ,609 |          |
|                                          | <b>Özdeğer: 1,441 Açıklanan varyans: %11,294</b>                                                  |           |                    |      |          |
|                                          | <b>Cronbach's alpha (<math>\alpha</math>): 0,810</b>                                              |           |                    |      |          |
| <b>Toplam açıklanan varyans: %60,504</b> |                                                                                                   |           |                    |      |          |
| <b>KMO ölçek geçerliliği</b>             |                                                                                                   |           |                    |      | ,901     |
| <b>Barlett Küresellik Testi</b>          |                                                                                                   |           | <b>Ki kare</b>     |      | 2172,881 |
|                                          |                                                                                                   |           | <b>sd</b>          |      | 351      |
|                                          |                                                                                                   |           | <b>p değeri</b>    |      | ,000     |

#### 4.1.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

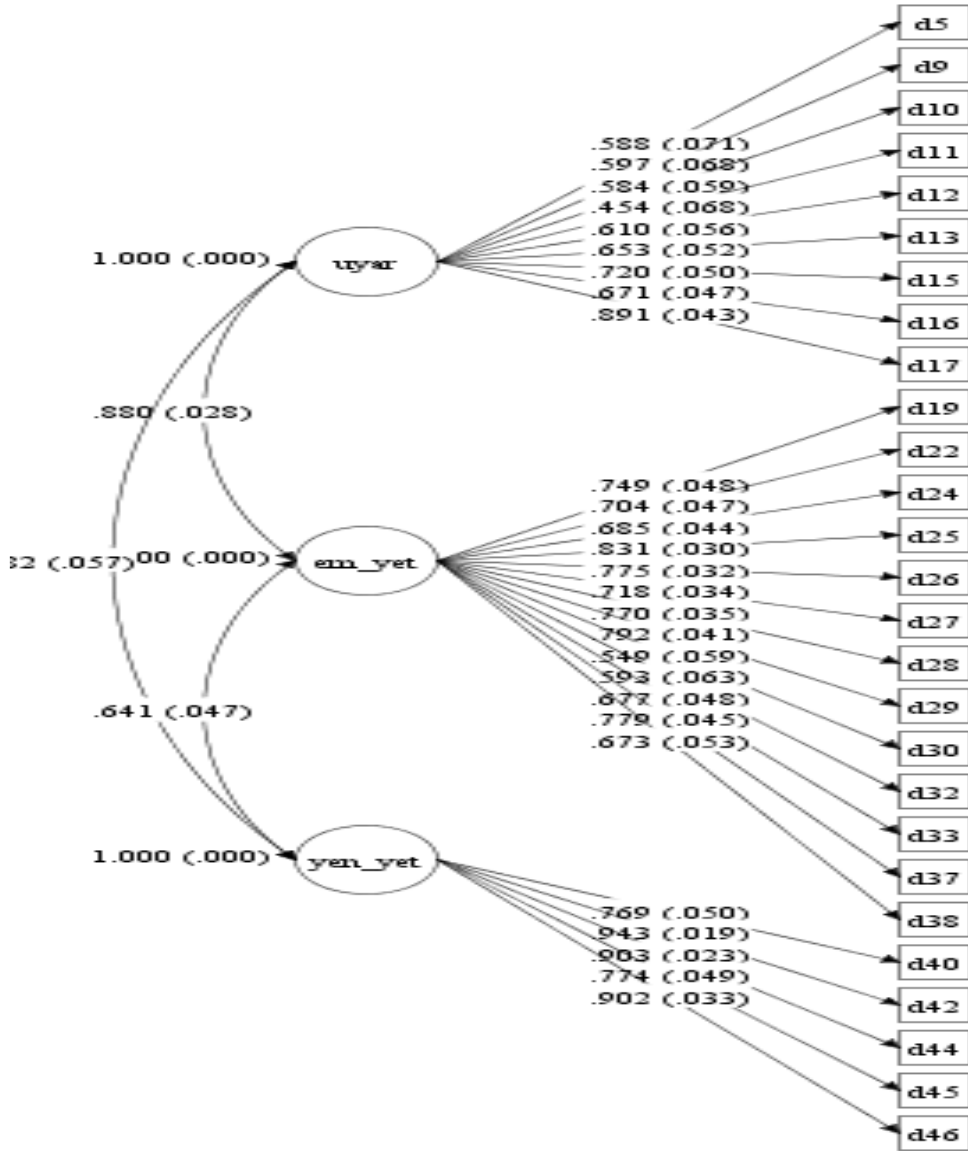
Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir. Şekil 4.3.'de Dinamik Yetenekler ölçeğinin geçerliliğine yönelik yapılan DFA modelinde 27 maddenin dağılımları ve yükleri görülmektedir. Bu modelin uyum indeksleri Tablo 4.8' de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8.Dinamik Yetenekler İlişkin Uyum İndeksleri**

| Ölçüt         | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum | Elde Edilen Değerler | Sonuç            | Referans                                        |
|---------------|-------------|-----------------------|----------------------|------------------|-------------------------------------------------|
| $\chi^2$      |             |                       | 835,720              |                  |                                                 |
| sd            |             |                       | 320                  |                  |                                                 |
| $(\chi^2/sd)$ | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            | 2,611                | İyi Uyum         | Byrne, 1989                                     |
| RMSEA         | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08             | 0,119                |                  | Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993     |
| CFI           | $\geq 0,95$ | 0,90-0,94             | 0,870                | Kabul Edilebilir | McDonald ve Marsh, 1990                         |
| TLI           | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85             | 0,858                | Kabul Edilebilir | Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984 |

Doğrulamalı faktör analizi ile hesaplanan Dinamik Yetenekler ölçeğinin, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısının eldeki veriler ile uyum gösterdiği ve üç faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; uyarlanabilme, emilim ve yenilikçilik faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,45-0,89, 0,549-0,831 ve 0,769-0,943 arasında değişen değerler almıştır. Model uyum indekslerine göre model kabul edilebilir. Test edilen üç faktörlü model Şekil 4.3. 'de gösterilmiştir.

**Şekil 4.3. Dinamik Yeteneklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi**



#### 4.1.5. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Analizler

Bu bölümde, işletme performansı ölçeğine ilişkin olarak açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, güvenirlik analizi sonuçları incelenmektedir.

##### 4.1.5.1. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Güvenirlik Analizi

Araştırmada modelinde yer alan işletme performansı ölçeğinin faktör yapısının ve hangi faktörler altında gruplandığını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizine yeterli olup olmadığının tespiti için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)örneklem yeterliliğine bakılmıştır.

Ayrıca korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Barlett Küresellik testi uygulanmıştır.

İşletme performansı ölçeğine ait AFA sonucu, KMO, Barlett testi sonuçları ve toplam açıklanan varyans oranlarına ilişkin değerler Tablo 4.9'da gösterilmektedir.

İşletme Performansı değişkeni başta serbest, sonrasında anlamsız soruların bir araya toplanmasından ötürü literatürdeki gibi dört faktör olarak ön tanımlama yapılarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Ardından bazı ifadelerin farklı faktörlerde benzer faktör ağırlıklarına sahip olması ve güvenilirlik analizi sonucu iç tutarlılık katsayılarının düşük olması nedeniyle çıkarılarak yeniden faktör analizi gerçekleştirilmiş. Sonunda elde edilen İşletme Performansı ölçeğinin faktör deseni, Tablo 4.9'da verilmiştir.

Görüldüğü üzere KMO testi, ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını göstermektedir (KMO=0,75;  $X^2=487,06$ ;  $sd=55$  ve  $p<0,001$ ). Marka ve Müşteri Performansı faktörü, %29,5; Risk I Performansı %19,6 Risk II Performansı %17,8 oranında ortak varyansa katkı yaptığı görülmektedir. Belirlenen üç faktörün toplam varyansa yaptıkları katkı ise %66,9'dur.

Gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri Faktör analizi sonrasında uygulanan güvenilirlik analiziyle her bir faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin Marka ve Müşteri Performansı için  $\alpha=0,845$ , Risk I  $\alpha=0,738$  ve Risk II  $\alpha=0,671$  olduğu görülmektedir. Burada son iki faktörün de risk performansına yönelik ifadeler taşıdığı görüldüğü için bu iki faktör sonraki analizler için birleştirilmiş ve çıkan yeni Risk Performansı faktörünün güvenilirliği 0,760 seviyesinde bulunmuştur. Sonuç olarak ilerleyen analizlerde İşletme Performansı değişkeni iki faktörlü bir değişken (Marka & Müşteri Performansı ve Risk Performansı) olarak dikkate alınmıştır. İşletme Performansına ait AFA sonuçları Tablo 4.9.'da gösterilmiştir.

Çalışmada, işletme performansı ölçeğinde ortaya çıkan faktör değişikliği Navarro vd., (2016) yaptığı çalışmayı bu anlamda desteklemektedir.

**Tablo 4.9. İşletme Performansı AFA Sonuç Tablosu**

| Faktörler                         |                                                                                                     | Faktör Ağırlıkları |      |      |         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|---------|
| Soru ifadesi                      |                                                                                                     | 1                  | 2    | 3    | 4       |
| Marka & Müşteri Perfor.           | P14-Müşterilerimizle ilişkilerin yönetimi                                                           | ,808               |      |      |         |
|                                   | P11-Müşterilerimizin genel memnuniyeti                                                              | ,800               |      |      |         |
|                                   | P10-Marka imajı                                                                                     | ,791               |      |      |         |
|                                   | P13-Sunduğumuz satış sonrası hizmet kalitesi                                                        | ,779               |      |      |         |
|                                   | P7-Firmamızın itibarı                                                                               | ,701               |      |      |         |
|                                   | Özdeğer: 3,418 Açıklanan varyans: %29,510<br>Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,845                   |                    |      |      |         |
| Risk Perfor. I                    | P19-Sözleşmelerden (tedarikçi, müşteri, personel) kaynaklanan yasal işlemlerin sayısı               |                    | ,846 |      |         |
|                                   | P18-Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                                    |                    | ,778 |      |         |
|                                   | P15-Müşterilere yapılan satışlardan yapılamayan tahsilat oranı                                      |                    | ,696 |      |         |
|                                   | Özdeğer: 2,702 Açıklanan varyans: %19,630<br>Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,738                   |                    |      |      |         |
| Risk Perfor. II                   | P21-Fiyat risklerinin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi |                    |      | ,823 |         |
|                                   | P16-Cari satış riskini yönetmeye ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi |                    |      | ,708 |         |
|                                   | P20-Fiyat risklerinden (tedarik, satış ve kur dalgalanmaları) kaynaklanan hasarlardaki artış oranı  |                    |      | ,678 |         |
|                                   | Özdeğer: 1,243 Açıklanan varyans: %17,793<br>Cronbach's alpha ( $\alpha$ ): 0,671                   |                    |      |      |         |
| Toplam açıklanan varyans: %66,933 |                                                                                                     |                    |      |      |         |
| KMO ölçek geçerliliği             |                                                                                                     |                    |      |      | 0,7537  |
| Barlett Küresellik Testi          |                                                                                                     | Ki kare            |      |      | 487,061 |
|                                   |                                                                                                     | sd                 |      |      | 55      |
|                                   |                                                                                                     | p değeri           |      |      | ,000    |

#### 4.1.5.2. İşletme Performansı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

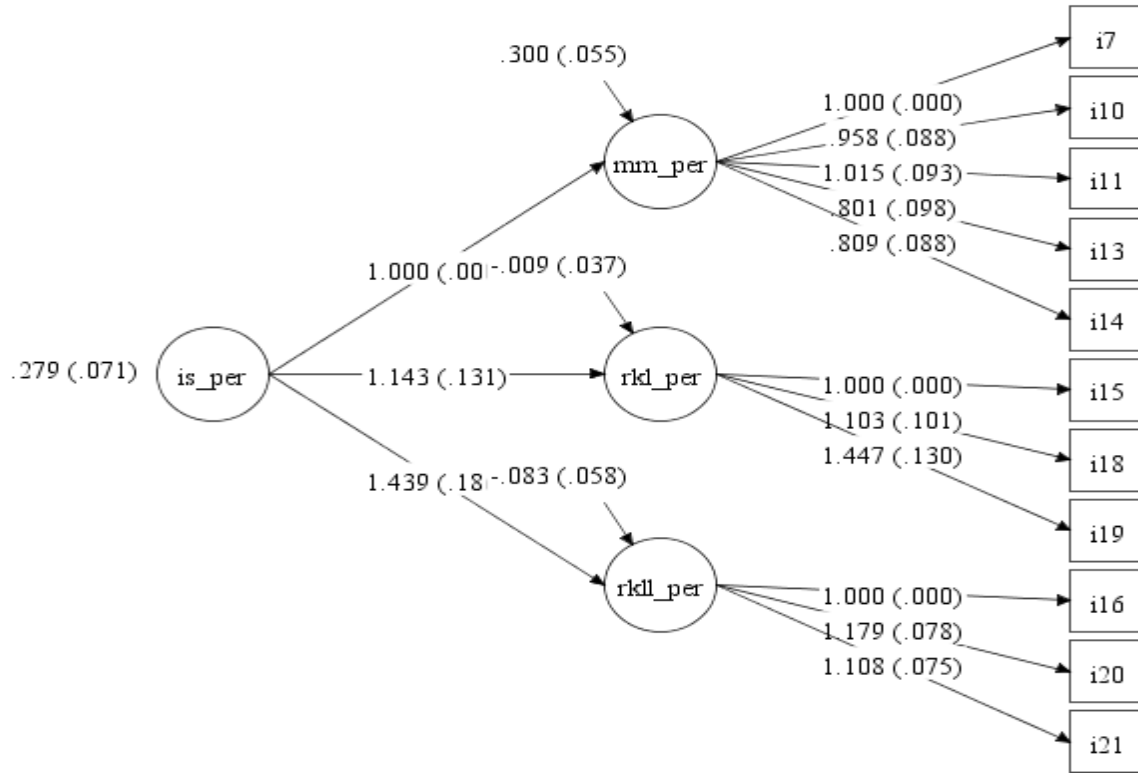
Tablo 4.10.'da yer alan İşletme Performansına ait model uyum indekslerine bakıldığında model kısmen kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır. CFI değerine bakıldığında 0,90'dan büyük ve RMSEA değeri de 0,08'den büyük olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.10. İşletme Performansı Ölçeği Uyum İndeksleri**

| Ölçüt         | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum | Elde Edilen Değerler | Sonuç                 | Referans                                           |
|---------------|-------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| $X^2$         |             |                       | 125,121              |                       |                                                    |
| sd            |             |                       | 41                   |                       |                                                    |
| $(\chi^2/sd)$ | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            | 3,051                | Kabul Edilebilir Uyum | Byrne, 1989                                        |
| RMSEA         | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08             | 0,135                |                       | Browne ve Cudeck, 1993;<br>Hu ve Bentler, 1993     |
| CFI           | $\geq 0,95$ | 0,90-0,94             | 0,921                | Kabul Edilebilir Uyum | McDonald ve Marsh, 1990                            |
| TLI           | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85             | 0,894                | Kabul Edilebilir Uyum | Tanaka and Huba, 1985;<br>Jöreskog ve Sörbom, 1984 |

Şekil 4.4.'te İşletme Performansı ölçeğinin geçerliliğine yönelik yapılan DFA modelinde 11 maddenin dağılımları ve yükleri görülmektedir. Maddelerin katsayıları .596 ile .863 arasında değişmektedir.

**Şekil 4.4. İşletme Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi**



#### 4.1.6. Korelasyon Analizi

Faktörler belirlendikten sonra ilerleyen analizlere başlamadan önce değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri Kolmogorov-Smirnov testi ile incelenmiştir. Bu teste göre İşletme Performansı hariç her değişken ve alt faktör için anlamlılık değerleri 0,05'den küçük olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilerek verilerin %95 güvenle normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple söz konusu korelasyon analizinde başvurulacak bağıntı katsayısı Spearman'ın rho katsayısıdır.

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini, ilişkinin yeterli bulunması (sıfırdan anlamlı şekilde büyük olması) durumunda değişkenlerden biri hakkındaki bilgi yardımıyla diğeri hakkında da bilgi sağlanması ve bu değişkenden yararlanarak diğerrinin açıklanmasına imkan sağlayan (Baykul ve Güzeller,2014:569) korelasyon analizi basit şekliyle ilgi analizi olarak tanımlanmaktadır. En az iki değişkenin birbiri ile olan ilgisini ya da bağımlılığını, bu ilginin yönünü ve kuvvetini (şiddetini) tanımlamayı amaçlayan bir analiz tekniğidir. Analizin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilginin doğrusal olduğudur (Kurtuluş,2010:181). Analizde ilginin derecesini ölçmede korelasyon katsayısı “r” kullanılır.

Tablo 4.11'deki korelasyon tablosuna bakıldığında  $p < 0,01$  seviyesinde değişkenler arasındaki neredeyse tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmektedir. Bağıntı katsayısı “r”, (-)1 ile (+)1 ( $-1 \leq r_{xy} \leq +1$ ) arasında değişen korelasyon analizinde (Kurtuluş,2010:182):

$r_{xy} = +1$  ise X ile Y arasında tam bir pozitif (doğrusal) korelasyon vardır.

$r_{xy} = -1$  ise iki değişken arasında tam bir negatif (doğrusal) korelasyon vardır.

$r_{xy} = 0$  ise değişkenler arasında (doğrusal) bir ilgi yoktur.

0,5-0,7 kuvveti arasında değişen ilişki orta düzeyde, 0,7-0,9 arasındakiler iyi düzeyde ve 0,9-1,0 arasındakilerde çok iyi düzeyde tanımlanmış ilişkilerdir. 0,5 düzeyi ve altındakiler zayıf ilişki veya giderek düzey düşüyorsa ilişkisiz olarak bilinmektedir.

**Tablo 4.11. Değişkenlerin Korelasyon Analizi**

| Spearman's rho      |                    | Örgütsel Çeviklik |        |        |        | Dinamik Yetenekler |        |        |        | İşletme Performansı |        |    |
|---------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------|--------|--------|---------------------|--------|----|
|                     |                    | 1                 | 2      | 3      | 4      | 5                  | 6      | 7      | 8      | 9                   | 10     | 11 |
| Örgütsel Çeviklik   | 1. Hız&Cevap verme | 1                 |        |        |        |                    |        |        |        |                     |        |    |
|                     | 2. Esneklik        | ,469**            | 1      |        |        |                    |        |        |        |                     |        |    |
|                     | 3. Yetkinlik       | ,450**            | ,362** | 1      |        |                    |        |        |        |                     |        |    |
|                     | 4. ÖÇ              | ,776**            | ,806** | ,717** | 1      |                    |        |        |        |                     |        |    |
| Dinamik Yetenekler  | 5. Emilim          | ,560**            | ,517** | ,360** | ,595** | 1                  |        |        |        |                     |        |    |
|                     | 6. Uyarlanabilme   | ,545**            | ,467** | ,319** | ,542** | ,666**             | 1      |        |        |                     |        |    |
|                     | 7. Yenilikçilik    | ,230*             | ,217*  | ,177   | ,245** | ,357**             | ,199*  | 1      |        |                     |        |    |
|                     | 8. DY              | ,489**            | ,454** | ,290** | ,508** | ,744**             | ,639** | ,828** | 1      |                     |        |    |
| İşletme Performansı | 9. Marka&Müşteri   | ,505**            | ,385** | ,293** | ,472** | ,348**             | ,502** | ,028   | ,286** | 1                   |        |    |
|                     | 10. Risk           | ,113              | ,387** | ,170   | ,294** | ,203*              | ,030   | ,493** | ,395** | ,034                | 1      |    |
|                     | 11. İP             | ,321**            | ,491** | ,272** | ,461** | ,331**             | ,293** | ,385** | ,441** | ,552**              | ,815** | 1  |

\*\* 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı \* 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı

Değişkenlerin birbiri altındaki alt faktörlerin ilişki düzeyi en fazla ortadır. Araştırmanın ana değişkenlerine bakıldığında;

- Örgütsel Çeviklik en fazla Dinamik Yeteneklerle ( $r=0,508$ ) ilişkilidir. Bu korelasyon orta düzeydedir.
- Dinamik Yetenekler İşletme Performansı zayıf bir şekilde koreledir ( $r=0,441$ ).
- Son olarak İşletme Performansı ile Örgütsel Çeviklik arasındaki ilişki yine anlamlı olmakla birlikte zayıf düzeyde seyretmektedir ( $r=0,461$ ).

#### 4.1.7. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Kısaca, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırır. Regresyon analizinin farklı uygulamaları ile araştırma modelinde ara değişken ve şartlı değişken etkisi test edilebilir. Araştırmanın hipotezleri bu analizle birlikte doğrulanmaktadır.

Basit doğrusal regresyon analizi ile test edilen hipotezler ve analiz sonuçları Tablo 4.12.'de gösterilmektedir:

#### 4.2.5.1. Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi

*H1:Dinamik yetenekler ile örgütsel çeviklik arasında bir ilişki vardır.*

**Tablo 4.12.** Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi

| Bağımlı değişken: Örgütsel Çeviklik   |                    |       |       |       |
|---------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|
|                                       | Değişkenler        | Beta  | t     | p     |
| Model 1                               |                    |       |       |       |
|                                       | Dinamik Yetenekler | 0,721 | 8,885 | 0,000 |
| R=0,645; R2=0,416; F=78,942 ; p=0,000 |                    |       |       |       |

Tablo 4.12’de H1’i test etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Görüldüğü üzere Örgütsel Çeviklik, Dinamik Yetenekler tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilir ( $\beta = 0,721$ ;  $p < 0,05$ ). Buna göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$\text{Örgütsel Çeviklik} = 1,323 + 0,721 \times \text{Dinamik Yetenekler}$$

R2 oranı göstermektedir ki; Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çevikliği %42 varyansını, açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir.

Basit doğrusal regresyon dışına çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılarak hangi alt faktörleri bağımlı değişkeni açıkladığı tespit edilmiştir. Tablo 4.13’deki sonuçlar Dinamik Yeteneklerin alt faktörlerinin Örgütsel Çevikliğe etkisi test edilmiştir. Regresyon analizinde Stepwise yöntemi kullanılarak sadece anlamlı açıklayıcı faktörler gösterilmektedir.

**Tablo 4.13.** Dinamik Yetenekler Alt Faktörlerinin Örgütsel Çevikliğe Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi

| Bağımlı değişken: Örgütsel Çeviklik  |               |      |       |       |
|--------------------------------------|---------------|------|-------|-------|
|                                      | Değişkenler   | Beta | t     | p     |
| Model 2                              |               |      |       |       |
|                                      | Uyarlanabilme | ,536 | 5,161 | 0,000 |
|                                      | Emilim        | ,269 | 2,753 | 0,007 |
| R=0,73; R2=0,532; F=620,57 ; p=0,000 |               |      |       |       |

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Çoklu regresyon analizinde Dinamik Yetenekler arasından Yenilikçilik, anlamlı bir açıklayıcılığı bulunmadığından denkleme girememiştir. Örgütsel Çevikliği anlamlı olarak

Uyarlanabilme ve Emilim Yetenekleri açıklayabilmektedir ( $R^2=0,532$ ;  $\beta_{\text{Uyarlanabilme}} = 0,536$ ;  $p<0,05$ ;  $\beta_{\text{Emilim}}=0,269$   $p=0,007<0,05$ ).

#### 4.2.5.2. Örgütsel Çevikliğin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi

*H2: Örgütsel çeviklik ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır*

**Tablo 4.14. Örgütsel Çevikliğin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi**

| Bağımlı değişken: İşletme Performansı              |                   |       |       |       |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------|-------|-------|
|                                                    | Değişkenler       | Beta  | t     | p     |
| Model 1                                            |                   |       |       |       |
|                                                    | Örgütsel Çeviklik | 0,361 | 5,032 | 0,000 |
| R=0,431; R <sup>2</sup> =0,186; F=25,319 ; p=0,000 |                   |       |       |       |

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01

Tablo 4.14’de H2’yi test etmek üzere basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. İşletme Performansı Örgütsel Çeviklik, tarafından anlamlı bir şekilde açıklanabilir ( $\beta= 0,361$ ;  $p<0,05$ ). Ancak açıklayıcılık varyansı %19 düzeyindedir, yani zayıftır. Sonuç olarak H2 hipotezi doğrulanmaktadır.

**Tablo 4.15.Örgütsel Çeviklik Alt Faktörlerinin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımlı değişken: İşletme Performansı             |             |      |       |       |
|---------------------------------------------------|-------------|------|-------|-------|
|                                                   | Değişkenler | Beta | t     | p     |
| Model 1                                           |             |      |       |       |
|                                                   | Esneklik    | ,304 | 5,882 | 0,000 |
| R=0,487; R <sup>2</sup> =0,238; F=34,596; p=0,000 |             |      |       |       |

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01

Çoklu regresyon analizi Örgütsel Çeviklik alt faktörlerinden yalnızca Esnekliğin tek başına İşletme Performansını anlamlı açıkladığını göstermektedir ( $R^2=0,487$ ;  $\beta_{\text{Esneklik}} = 0,304$ ;  $p<0,05$ ).

#### 4.2.5.3. Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi

*H3: Dinamik yetenekler ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.*

**Tablo 4.16. Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Basit Regresyon Analizi**

| Bağımlı değişken: İşletme Performansı |                    |       |       |       |
|---------------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|
|                                       | Değişkenler        | Beta  | t     | p     |
| Model 1                               |                    |       |       |       |
|                                       | Dinamik Yetenekler | 0,389 | 4,799 | 0,000 |
| R=0,415; R2=0,172; F=23,028 ; p=0,000 |                    |       |       |       |

Tablo 4.16’da H3’ün doğrulandığı tespit edilmiştir. Zira aşağıdaki regresyon modeli anlamlıdır ( $\beta = 0,389$ ;  $p < 0,05$ ). Buna göre regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulabilir:

$$\text{İşletme Performansı} = 2,232 + 0,389 \times \text{Dinamik Yetenekler}$$

Yani dinamik yeteneklerin 0,389 katı ile sabit değeri topladığımızda bu bize İşletme Performansını verecektir. Dinamik Yetenekler olmasaydı (0 olsaydı), İşletme Performansı direkt olarak sabit değere eşit olurdu.

**Tablo 4.16. Dinamik Yetenekler Alt Faktörlerinin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımlı değişken: İşletme Performansı |               |      |       |       |
|---------------------------------------|---------------|------|-------|-------|
|                                       | Değişkenler   | Beta | t     | p     |
| Model 2                               |               |      |       |       |
|                                       | Yenilikçilik  | ,186 | 3,421 | 0,000 |
|                                       | Uyarlanabilme | ,198 | 2,479 | 0,015 |
| R=0,43; R2=0,185; F=12,509 ; p=0,000  |               |      |       |       |

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$

Tablo 4.16.’da yer alan çoklu regresyon analizinde Dinamik Yetenekler arasından sadece Yenilikçilik ve Uyarlanabilme anlamlı olarak regresyon modelinde yer alabilmektedir. ( $R^2=0,185$ ;  $\beta_{\text{Yenilikçilik}} = 0,186$ ;  $p < 0,05$ ;  $\beta_{\text{Uyarlanabilme}} = 0,198$   $p=0,015 < 0,05$ ). Bu model İşletme Performansının varyansının %19’unu açıklamaktadır.

#### 4.2.5.4. Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çevikliğin ve Bunların Etkileşiminin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

H4: Dinamik yetenekler ile işletme performansı ilişkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü vardır.

Araştırmada Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına etkisi Örgütsel Çeviklik aracılığıyla ölçümlenmek istenmiştir. Dolayısıyla burada Örgütsel Çevikliğin ara değişken etkisi test edilmelidir.

Ara değişken etkisinde çoklu üç aşamalı regresyon yöntemi kullanılmaktadır (bkz.Tablo 4.17). Bu araştırmaya göre;

- İlk aşamada Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır; ki bu, ilk hipotezde doğrulanmıştır ( $R^2=0,645$ ;  $\beta_{\text{Dinamik Yetenekler}}=0,721$ ;  $p<0,05$ ).
- Sonraki aşamada Dinamik Yeteneklerin İşletme Performansına etkisi ispatlanmalıdır. Hipotez üçte bu ilişki de ispatlanmıştır ( $R^2=0,415$ ;  $\beta_{\text{Örgütsel Çeviklik}}=0,389$ ;  $p<0,05$ ).
- Son aşamada ise Dinamik Yetenekler ile Örgütsel Çeviklik birlikte İşletme Performansına etkisi test edilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişkenin (Dinamik Yetenekler) ve Örgütsel Çevikliğin bağımlı değişken (İşletme Performansı) üzerindeki etkisi anlamlı fakat bağımsız değişkenin modeldeki kuvvetinin önceki aşamalara göre azaldığı görülmektedir ( $R^2=0,467$ ;  $\beta_{\text{Dinamik Yetenekler}}=0,219$ ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla Örgütsel Çevikliğin kısmen ara değişken etkisi olduğu söylenebilir ( $\beta_{\text{Örgütsel Çeviklik}}=0,235$ ;  $p<0,05$ ). Eğer Örgütsel Çevikliğin etkisi tamamen yitirilmiş olsaydı, tam olarak ara değişken etkisinden söz edilebilirdi. Sonuç olarak bu hipotez kısmen desteklenmektedir. Tablo 4.17.'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.17. Dinamik Yetenekler, Örgütsel Çevikliğin ve Bunların Etkileşiminin İşletme Performansına Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi**

##### **I. Aşama**

Bağımlı değişken: Örgütsel Çeviklik

| Değişkenler                                      | Beta  | t     | p     |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Model 1                                          |       |       |       |
| Dinamik Yetenekler                               | 0,721 | 8,885 | 0,000 |
| $R=0,645$ ; $R^2=0,416$ ; $F=78,942$ ; $p=0,000$ |       |       |       |

##### **II. Aşama**

Bağımlı değişken: İşletme Performansı

| Değişkenler                                      | Beta  | t     | p     |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Model 1                                          |       |       |       |
| Dinamik Yetenekler                               | 0,389 | 4,799 | 0,000 |
| $R=0,415$ ; $R^2=0,172$ ; $F=23,028$ ; $p=0,000$ |       |       |       |

### III. Aşama

| Bağımlı değişken: İşletme Performansı |                    |      |       |       |
|---------------------------------------|--------------------|------|-------|-------|
|                                       | Değişkenler        | Beta | t     | p     |
| Model 1                               |                    |      |       |       |
|                                       | Dinamik Yetenekler | ,219 | 2,120 | 0,036 |
|                                       | Örgütsel Çeviklik  | ,235 | 2,540 | 0,012 |
| R=0,467; R2=0,218; F=15,305; p=0,000  |                    |      |       |       |

#### 4.1.8.Yol (PATH) Analiz

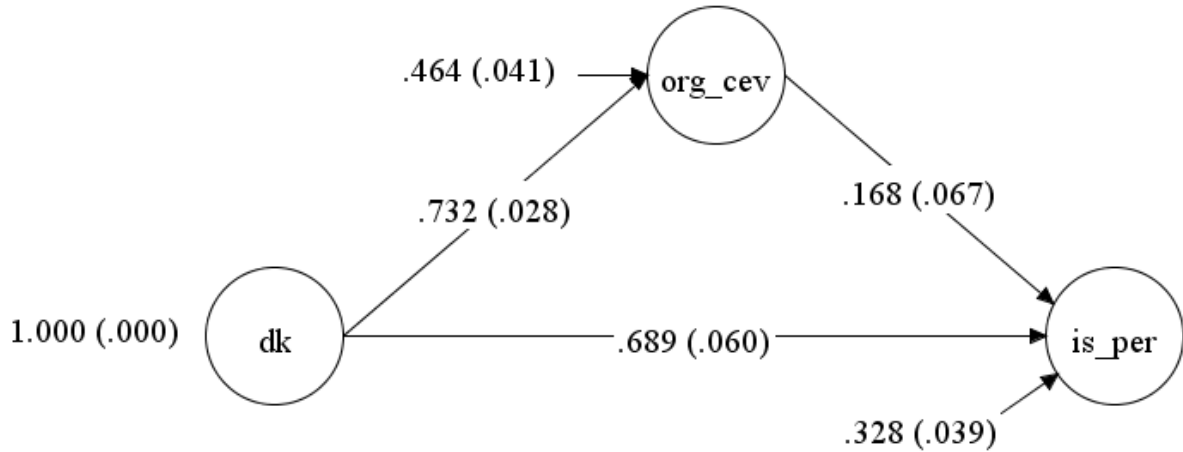
Yol analizi bir değişkenler sistemi içindeki olası tüm nedensel bağlantıları ayrıntılarıyla belirleyen eşitlikler sistemini tahmin eder. Dahası, yol analizi araştırmacılara değişkenler arasındaki teoriye dayalı ilişkileri nedensel ve nedensel olmayan bileşenler şeklinde ayrıştırmaya imkan sağlar ve değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiyi çözer. Aynı zamanda ilişkilerin kuvvetini net ve açık bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

Yol analizi sıradan regresyon analizinden daha üstündür. Yol analizi teoriyle desteklendiğinde gözlemlenen ilişkilerin altında yatan sebep-sonuç ilişkilerini incelemeye imkân sağlar ve etkilerin alternatif yollarının nisbi önem derecelerini tahmin etmeye izin verir (Olobatuyi, 1992: 1,aktaran Oktay vd., 2012;69).

Yol analizinin en önemli avantajı, bir değişkenin diğeri üzerindeki dolaysız ve dolaylı etkilerinin ölçülmesine imkân sağlamasıdır. Bu şekilde, dolaysız ve dolaylı etkilerin büyüklüğü karşılaştırılabilir ve toplam etki elde edilebilir (Asher, 1983). Bu durum ilişkilerin ne kadarının dolaysız, ne kadarının dolaylı ve üçüncül değişkenlerden etkilendiğini belirlemek için daha kullanışlı bir yol sağlamaktadır (Olobatuyi, 1992: 12; Oktay vd., 2012;69).

Bu çalışmada iki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkiyi incelemeyi sağlayan bir yöntem olan ve birçok regresyon analizi kullanılarak yapılabilecek olan analizleri, sadece bir grafik üzerinde yapmayı sağlayan yol analizi de yapılmıştır. Sonuçları Şekil 4.5.'te görülmektedir.

#### Şekil. 4.5. Yol (PATH) Analizi



Toplam Etki =  $0,689 + (0,732 \times 0,168) = 0,81$  şeklinde hesaplanır. Bu, dinamik yeteneklerdeki standart sapmanın 1 birimlik değişikliğin işletme performansının standart sapmasında toplam (dolaysız ve örgütsel çeviklik üzerinden dolaylı) net 0,81’lik bir değişime neden olmaktadır.

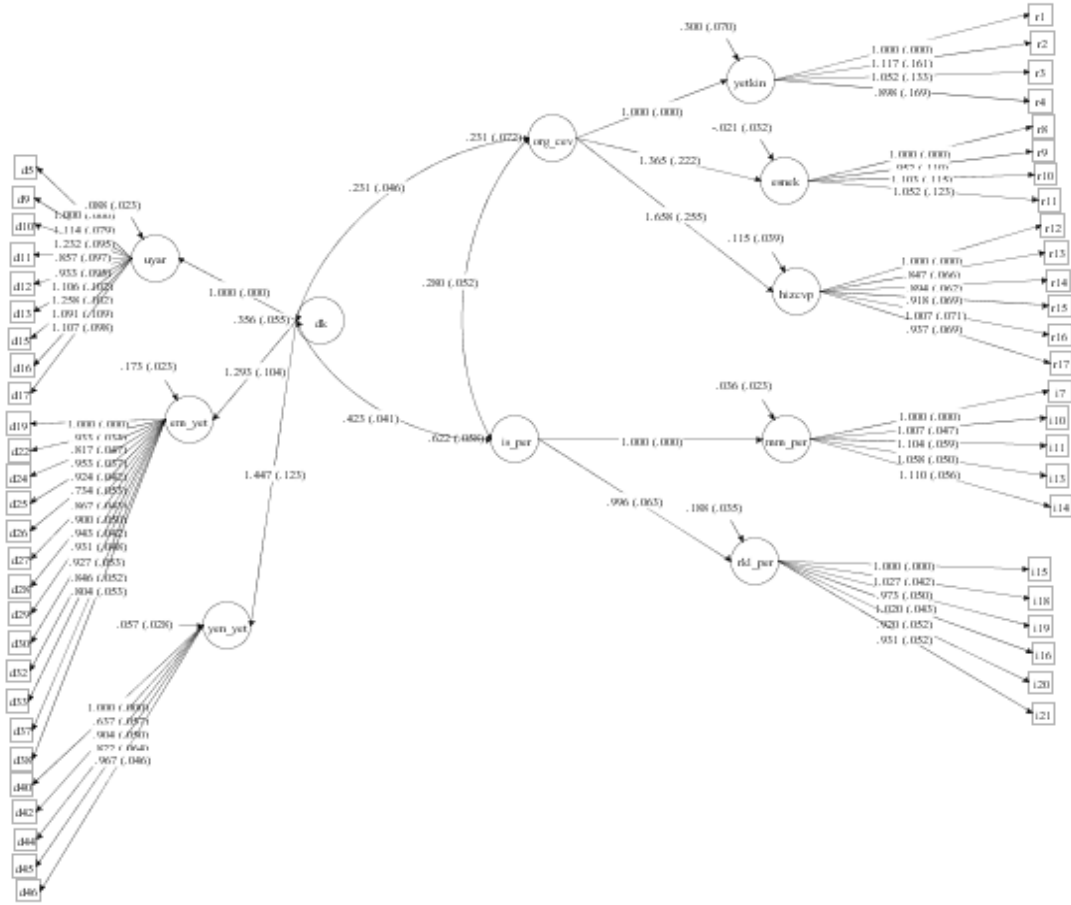
| $\chi^2$ | sd   | $\chi^2/sd$ | CFI   | RMSEA | TLI   |
|----------|------|-------------|-------|-------|-------|
| 2125,767 | 1271 | 1,672       | 0,899 | 0,077 | 0,895 |

#### 4.1.9. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Önemi giderek artan YEM, sosyal bilimler, psikoloji, ekonomi, işletme ve biyoloji alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Nedensel ilişkiler hakkında teorik hipotezleri, gözlenen ve gözlemlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmektedir. Regresyon analizi ve faktör analizini birleştirmekte ve belirli bir modelin geçerli olup olmadığını belirlemek için YEM kullanılmaktadır.

Yapısal eşitlik modelinde, modelin desteklenmesi için gerekli şart, modelin pozitif serbestlik derecesine sahip olmasıdır. Modelin uygunluğunun belirlenmesinde ve parametre değerlerinin tahmin edilmesinde örnek büyüklüğü etkilidir. Yeterli örnek büyüklüğü ya toplam örnek büyüklüğüne ya da değişken sayısına göre belirlenir. Örnek büyüklüğünün en az 100 olması gerekmektedir (Mak ve Sockel, 2001:269).

**Şekil 4.6. Yapısal Eşitlik Modeli**



Şekil 4.6.'de yer alan yapısal modele ait uyum değerleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4.18. Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri**

| Ölçüt         | İyi Uyum    | Kabul Edilebilir Uyum | Elde Edilen Değerler | Sonuç                 | Referans                                        |
|---------------|-------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|
| $\chi^2$      |             |                       | 1972,594             |                       |                                                 |
| Sd            |             |                       | 1263                 |                       |                                                 |
| $(\chi^2/sd)$ | $\leq 3$    | $\leq 4-5$            | 1,233                | İyi Uyum              | Byrne, 1989                                     |
| RMSEA         | $\leq 0,05$ | 0,06-0,08             | 0,071                | Kabul Edilebilir Uyum | Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1993     |
| CFI           | $\geq 0,95$ | 0,90-0,94             | 0,916                | Kabul Edilebilir Uyum | McDonald ve Marsh, 1990                         |
| TLI           | $\geq 0,90$ | 0,89-0,85             | 0,912                | İyi Uyum              | Tanaka and Huba, 1985; Jöreskog ve Sörbom, 1984 |

Sonuçlar incelendiğinde elde edilen değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yol ve Model analizine ilişkin parametre tahmin değerleri(N=113)

| Parametre Tahminleri | Standardize |  |        | Standardize |
|----------------------|-------------|--|--------|-------------|
| Ölçme Modeli         |             |  |        |             |
| org_cev →R1          | 0,522       |  | dk→D5  | 0,613       |
| org_cev →R2          | 0,586       |  | dk→D9  | 0,687       |
| org_cev →R3          | 0,547       |  | dk→D10 | 0,758       |
| org_cev →R4          | 0,471       |  | dk→D11 | 0,526       |
| org_cev →R8          | 0,658       |  | dk→D12 | 0,573       |
| org_cev →R9          | 0,629       |  | dk→D13 | 0,684       |
| org_cev →R10         | 0,728       |  | dk→D15 | 0,774       |
| org_cev →R11         | 0,694       |  | dk→D16 | 0,673       |
| org_cev →R12         | 0,84        |  | dk→D17 | 0,683       |
| org_cev →R13         | 0,713       |  | dk→D19 | 0,848       |
| org_cev →R14         | 0,748       |  | dk→D22 | 0,793       |
| org_cev →R15         | 0,77        |  | dk→D24 | 0,683       |
| org_cev →R16         | 0,847       |  | dk→D25 | 0,795       |
| org_cev →R17         | 0,789       |  | dk→D26 | 0,773       |
| is_per→I7            | 0,808       |  | dk→D27 | 0,613       |
| is_per→I10           | 0,809       |  | dk→D28 | 0,726       |
| is_per→I11           | 0,884       |  | dk→D29 | 0,756       |
| is_per→I13           | 0,846       |  | dk→D30 | 0,794       |
| is_per→I14           | 0,882       |  | dk→D32 | 0,782       |
| is_per→I15           | 0,842       |  | dk→D33 | 0,778       |
| is_per→I18           | 0,887       |  | dk→D37 | 0,707       |
| is_per→I19           | 0,835       |  | dk→D38 | 0,674       |
| is_per→I16           | 0,874       |  | dk→D40 | 0,858       |
| is_per→I20           | 0,788       |  | dk→D42 | 0,552       |
| is_per→I21           | 0,794       |  | dk→D44 | 0,778       |
|                      |             |  | dk→D45 | 0,708       |
|                      |             |  | dk→D46 | 0,836       |
| dk →org_cev          | 0,732       |  |        |             |
| dk →is_per           | 0,689       |  |        |             |
| org_cev →is-per      | 0,168       |  |        |             |

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmanın beşinci ve son bölümünde, bir önceki bölümde sunulan bulgular değerlendirilmektedir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ile alanyazındaki önceki çalışmalar karşılatılarak ve işverenlere, yöneticilere ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

#### **5.1. Sonuçlar**

Bu çalışmada işletmelerin dinamik yeteneklerini, örgütsel çevikliği ve işletme performansını belirleyerek; dinamik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolünün var olup olmadığı araştırılmıştır. Yazında hali hazırda bu konuyla ilgili farklı açılardan değerlendirilmiş ve çok sayıda yanıt bulunmaktadır. Ancak bu yanıtların konuyu açıklama gücü, değişkenlerin tamamının bir arada incelenerek araştırılmadığından eksik kalmaktadır. Yazından elde edilen bilgiler neticesinde, dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerine Türkiye’de çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu araştırma; literatürde dinamik yetenekler, örgütsel çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin araştırıldığı herhangi bir çalışmanın olmaması üzerine, böyle bir çalışmanın yapılmasının gerekli olduğuna inanılarak yapılmıştır. İlgili açığı kapatmak amacıyla, bu çalışma Teece vd.,(1997) çalışmasına dayanarak ilerleyen ve zamanla değişen süreçte “dinamik yetenekler” konusunu temel olarak ele almıştır. Anket yöntemi uygulanmış, frekans analizleri, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın modeli, ölçek tanımlayıcı istatistikleri, korelasyon analizi, regresyon analizi, araştırma hipotezlerinin yapısal eşitlik modeli ile test edilerek literatürdeki hakim yaklaşımlardan farklı bir argüman ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada ilk olarak daha önce geliştirilmiş olan ölçeklerin farklı örneklemelerde nasıl etki oluşturacağını tespit etmek için pilot uygulama yapılmış olup ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından kabul edilebilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Pilot uygulama sonrasında araştırma kapsamında; Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 113 işletmenin üst düzey yönetici/sahibinin verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılan analizler sonucunda, araştırmada ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı incelenmiş olup, korelasyon analizi, araştırma hipotezlerinin ölçümü için MPlus istatistik programında yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Ayrıca demografik bilgilere yer verilmiştir. Aracılık etkisi SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Pilot çalışmanın sonrasında ulaşılan veriler ışığında, açıklayıcı faktör analiziyle değişkenler tanımlanmış olup çalışılabilir düzeydeki faktörler tespit edilmiş, ardından doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeklerin örneklem bakımından uygunluğu belirlenmiştir. Ardından, bir ölçme aracının ne ölçüde tutarlı ölçüm yaptığını saptamak için ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır. İlk olarak örgütsel çeviklik ölçeği için AFA uygulanmıştır. Toplamda varyansın %66,3'ünü açıkladığı bulunmuştur. %66,3'ünü açıklayan ölçeğin Hız ve Cevap Verme, Esneklik ve Yetkinlik olarak 3 boyuttan oluşan yapısı doğrulanmıştır. Ölçeğin özgün yapısının toplanan veri ile doğrulanmasının tespiti için DFA uygulanmış ve modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. İkinci değişkenimiz olan dinamik yetenekler ölçeği için AFA uygulanmış ölçeği Emilim Yeteneği, Uyarlanabilme Yeteneği ve Yenilikçilik Yeteneği olmak üzere 3 boyuttan oluşan yapısı %60,5'ini toplam varyans değeri ile doğrulanmıştır. Ardından DFA uygulanarak ve modelin iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Bir başka değişken olan işletme performansı ölçeği için AFA uygulanmış ölçeğinin toplam varyans değeri %66,9 ile doğrulanmıştır. Dinamik yetenekler ölçeği için gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri Faktör analizi sonrasında uygulanan güvenilirlik analiziyle her bir faktörün Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri tespit edilmiştir. Sonuç olarak ilerleyen analizlerde İşletme Performansı değişkeni iki faktörlü bir değişken (Marka & Müşteri Performansı ve Risk Performansı) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada, işletme performansı ölçeğinde ortaya çıkan faktör değişikliği Navarro vd., (2016) yaptığı çalışmayı bu anlamda desteklemektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından hipotezlerin testi için korelasyon ve yol analizleri gerçekleştirilmiştir. Belirlenen hipotezler kapsamında dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel çeviklik ve işletme performansı üzerindeki etkisi tek tek incelenmiş ve örgütsel çevikliğin aracılık etkisi incelenmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda sırasıyla şu sonuçlar elde edilmiştir:

1- Üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, dinamik yeteneklerinin, örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Dinamik yeteneklerin alt boyutlarından uyarlanabilme ve emilim yeteneği örgütsel çevikliği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğine dair bir algı oluştururken yenilikçilik yeteneğinin etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda H1, H1a ve H1b kabul edilirken H1c reddedilmiştir.

2- H2'yi test etmek üzere yapılan analizlerde üst düzey yöneticiler/firma sahipleri, işletme performansının örgütsel çeviklik tarafından anlamlı bir şekilde etkilendiği ancak zayıf olarak açıkladığı algısına ulaşılmıştır. Sonuç olarak H2 hipotezi doğrulanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak örgütsel çevikliğin alt boyutlarından sadece esnekliğin işletme performansını

anlamli olarak açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre hipotezlerden H2 ve H2b kabul edilirken H2a ve H2c reddedilmiştir.

3- st düzey yöneticiler/firma sahipleri; dinamik yeteneklerin, işletme performansı ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve dinamik yeteneklerden uyarlanabilme yeteneği ve yenilikçilik yeteneğinin işletme performansını olumlu yönde etkilediğine dair bir algı oluşturdukları anlaşılmaktadır. Emilim yeteneğinin ise işletme performansını yordamadığı görülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında H3,H3a ile H3c desteklenmiş, H3b ise reddedilmiştir.

4- Araştırma kapsamında H4 hipotezi analiz edilmiştir. Dinamik Yetenekler ile örgütsel çeviklik birlikte İşletme Performansı zerine etkisi test edilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişkenin (Dinamik Yetenekler) ve örgütsel çevikliğin bağımlı değişken (İşletme Performansı) zerindeki etkisi anlamlı fakat bağımsız değişkenin modeldeki kuvvetinin önceki aşamalara göre azaldığı görülmektedir Dolayısıyla rgtsel çevikliğin kısmen ara değişken etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak dinamik yeteneklerin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda dinamik yeteneklerin işletme performansı ve örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dinamik yeteneklerin işletme performansı ile olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve dinamik yeteneklerden uyarlanabilme yeteneği ve yenilikçilik yeteneğinin işletme performansını olumlu yönde etkilediği, örgütsel çevikliğin alt boyutlarından sadece esneliğin işletme performansını anlamlı olarak açıkladığı; ayrıca dinamik yeteneklerin alt boyutlarından uyarlanabilme ve emilim yeteneği, örgütsel evikliği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği yönündeki bulgular literatürde birçok mevcut çalışmaları destekler niteliktedir (Singh vd., 1986; McKee, 1989; Amburgey vd.,1993; Oktemgil ve Greenley, 1997; Zaheer ve Zaheer, 1997; Drnevich ve Kriauciunas, 2011, Schindehutte ve Morris, 2001; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Tuominen ve Hyvnen, 2004; Wei ve Lau, 2010; Erdem vd.,2011; Bendenbach ve Muller, 2012; Akgün vd., 2012; Aslan,2015;Navarro vd.,2016; Bakan vd. 2017;

Son olarak H4 hipotezi için yapılan analizler sonucunda bu hipotez kısmen desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazına bakıldığında Tallon ve Pinsonneault (2011) rgtsel çevikliğin, stratejik bilgi teknolojisi uyumunun işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini, Chen vd., (2014) rgtsel çevikliğin, bilgi teknolojisi yeteneklerinin işletme performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini bulmuş ve Navarro vd., (2016) bilgi uygulama kapasitesinin işletme performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünün olduğunu belirtmişlerdir. Kale vd., (2019) bilgi uygulama ve

bilgi kullanma kapasitesinin firma performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü tespit etmiştir. Bu araştırma da önceki araştırmalardan farklı olarak dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliğin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Personel sayısına göre yetkinliğin değiştiği görülmektedir. Buna göre personel sayısı fazla olan şirketlerde yetkinlik becerisi, küçük şirketlere göre daha fazladır sonucuna ulaşabiliriz.

İşletme yaşı açısından sadece Esneklik faktörü değişiklik göstermektedir. İşletme yaşça ilerlediğinde esneklik kabiliyeti de artmaktadır. Ayrıca bulgulara esnekliğin işletme performansını tek başına anlamlı bir şekilde açıklamaktadır.

## **5.2.Öneriler**

Görgül araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak, araştırmanın halı ihracatı lideri olan Gaziantep'te uygulanmış olması ve araştırma metodolojisi bakımından bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olması ve üç değişken arasındaki örgütsel çeviklik aracılık rolünü de ele alması sebebiyle bundan sonraki çalışmalar için fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Araştırma çerçevesinde elde edilen bulguların ışığında halıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

Örgütsel çevikliğin alt boyutu olan esneklik tek başına işletme performansı üzerindeki etkisi anlamlıdır. İşletmeler devamlı statik bir çevrede yer almamalarının bir getirisi olarak sürekli değişimlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle kriz dönemi, son dönemde karşılaştığımız pandemi (Covid-19), işletmelerin bu durumlara karşı hızlı cevap verilmesinin ve esnekliğinin önemini bize göstermektedir. İşletmelerin karşılaştıkları olumsuzlukların kaynağı ve oluşumu ne olursa olsun, mümkün olan en kısa sürede çözümlenebilmesi için, işletme yöneticilerinin zamanında gerekli yöntem ve teknikleri uygulaması gerekmektedir. Dolayısıyla olumsuz durumları çözümleyebilecek işletmelerin gerekli yetkinliğe ve esnekliğe sahip olması gerekliliktir.

Yöneticilerin işletmelerinin gelişimini etkilemek ve geleceklerini olumlu yönde şekillendirmek için dinamik yetenekleri dikkate alarak, özellikle yenilikçilik yeteneğine daha fazla önem vermesi önerilerek; piyasada işletmelerinin kendi ürün/hizmetleri konusunda öncü olarak konumlandırılması mümkün olacağı düşünülmektedir.

Gaziantep'teki halıcılık sektöründe çalışan işletmelerin performanslarına dinamik yeteneklerin önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ancak işletmelerin bilgi edinme, bilgiyi

özümseme, bilgiyi dönüştürme ve bilgiyi kullanma süreçlerini iyi yönetemediğini de göstermektedir. İşletme yöneticilerinin bu konuya önem vermeleri önerilmektedir.

Bilgi ve teknolojik ilerleme konusunda yetersiz kalan yöneticilerin AR-GE'ye yatırım yapmaları gerekmektedir. Ayrıca bilgi ve gelişmeler karşısında işletmelerin adaptasyon süreçleri yetkin çalışanlar ile sağlanabilir. Bundan ötürü yetenekli çalışanların işletmelere dahil edilmesi veya halihazırdaki yetkin çalışanlara önemli kademelerde yetki verilmesi ve çalışanların gelişmelerine katkı sağlanması önerilmektedir. Bütün bu önerilerin işletmelerin performansını önemli ölçüde olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında değerlendirilen örgütsel çeviklik ölçeğinin, işletme performansına katkısına bakıldığında, hem yetkinlik boyutunun hem de cevap verme ve hız yeteneğinin işletme performansı üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Daha önce değindiğimiz husustaki işletmelerin pazarda öncü olmadığı ve rakiplerini takip ettiği sonucuyla uyumludur. İşletmelerin yetkinlik, hız ve cevap verme konusuna ağırlık vermesi önerilmektedir.

Bu çalışma alanında ilk olması nedeniyle gelecekteki çalışmalara yol göstermesi açısından literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmacılara aşağıdaki öneriler verilebilir.

- Araştırma Gaziantep ilinde bulunan halıcılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanmıştır. Bu nedenle çalışma sonuçlarının genellenebilmesi için araştırmanın farklı illerde ve farklı sektörlerde uygulanması önerilmektedir.
- Araştırmanın evrensel olabilmesi için gelişim düzeyi farklı ülkeler ile kıyaslanarak yapılması önerilmektedir.
- Araştırmanın daha kapsamlı değerlendirilebilmesi için başka değişkenlerin dahil edilmesi önerilmektedir.
- Araştırmacıların bu çalışmada kullanılan ölçeklerden farklı ölçekler kullanarak elde edilecek sonuçların, bu araştırma ile kıyaslanması önerilmektedir.

Yapılan çalışma değerlendirildiğine, kullanılan araştırma yöntem ve anket formu ile elde edilen verilerin yorumlanması bakımından nicel bir araştırma ile sınırlandırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yapılarak, farklı düşünce ve görüşler ortaya çıkarılabilir. Çalışma verileri belirli bir zaman diliminde toplanmıştır. Yöneticilerin zaman içerisinde görüşlerinde eğilimin ölçülebilmesi için gelecekte çalışma tekrar ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci,T. ve Güleş, H.K.(2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim,Gazi Kitabevi, 2.baskı.,
- Akkaya, B., Tabak, A. (2018).Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work .Ekim. Cilt-Sayı | Volume-Issue: 5 (2) ss: 185-206
- Akkaya, B., U.A.K. Kayalıdere, Akif Tabak., (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma Ed: 1, Bölüm 2, Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Altuntuğ. Nevriye, (2007). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5, 15-29
- Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009), “What Are Dynamic Capabilities And Are They A Useful Construct in Strategic Management?”, International Journal of Management Review, Vol. 11 No. 1, pp. 29-49.
- Apaydın, F. Ve Torlak, Ö. (2007). Denison xxun Önerdiği Uyum Sağlama Yetenekleriyle Miles ve Snow xxun Strateji Tipolojisinin Desteklenmesi ve Açıklanması ve Bunların İşletmelerin Performans Çıktıları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0–0.
- Araza, A., Aslan.G. (2016). Yönetimde Yeni Paradigmalar. Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arend, R., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1),75–90  
<http://dx.doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Aslan, G.(2015). Dinamik Yetenekler, Stratejik İmprovizasyon Ve Firma Performansı. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi. İzmir
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 99–120.

- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Bayram, Nuran. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Benjaafar, S., Morin, T. L., ve Talavage, J. J. (1995). The strategic value of flexibility in sequential decision making. *European Journal of Operational Research*, 82(3), 438–457.
- Bernardes, E. S. ve Hanna, M. D.(2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature Toward a conceptual definition of customer responsiveness , *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 29 No. 1, pp. 30-53
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621-635.
- Candan, Ali. Bilal Çankır, Şadi Evren Şeker. (2017). *Organizasyonlarda Çeviklik*, YBS Ansiklopedi, Cilt 4, Sayı 3, Eylül
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K.P.. (2016). Structured Knowledge Processes And Firm Performance: The Role Of Organizational Agility. *Journal of Business Research* 69 (2016) 1544–1549.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011), "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility", *Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 119–156.
- Cho, H., Jung, M. ve Kim, M., (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 30(3), 323±334.
- Coff, R., and Kryscynski, D. (2011), “Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages”, *Journal of Management*, 37(5), s.1429–1443.

- Cohen, W., Levinthal, D., (1989) Innovation and Learning: the Two Faces of R&D. The Economic Journal 99, pp.569-596.
- Collis, D. (1994), "How Valuable are Organizational Capabilities?", Strategic Management Journal, 15 (1), 143-152.
- Çavuşgil, S.T., Calantone, R.J. ve Zhao, Y., (2003). "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", the Journal of Business and Industrial Marketing, 18(1):6.
- Çetin S. & Fidan Y. (2017), İnsan Sermayesi Özümseme Kapasitesi ve Yenilik Performansı İlişkisi, BMIJ, (2017), 5(4): 1-22 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v5i4.139>
- Darvishmotevali, M, and Tajeddini, K. (2020). Understanding organizational agility, Evidence from the hotel industry in Iran. In K. Tajeddini, Ratten, V., Merkel, T. (Ed.), Tourism, Hospitality and Digital Transformation, Innovation and technology Horizons: 217-225. Routledge, USA: Taylor & Francis Group
- Day, Richard H. (2002). "Adapting, Learning, Economizing and Economic Evolution", in Mie Augier, James C. March, The Economics of Choice, Change and Organization. Essays in Memory of Richard M. Cyert, Edward Elgar Pub.
- Deniz, S. ve Çimen, M. (2016). "Sağlık Kuruluşlarında İnovasyon Aracı Olarak Altı Sigma", Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:9, Sayı:42, S.1469-1474.
- De Vaus, D. (2002). Surveys in social researches (5th Edition). Avustralya: Allen & Unwin.
- Dias , Á, Renato P, (2016) "Dynamic Capabilities and Marketing Capabilities in Portugal", Academia Revista Latinoamericana de Administración, doi.org/10.1108/ARLA-10-2016-0268
- Díaz, R. H., (2013). Entrepreneurship and Innovation Based on Dynamic Capabilities and Demand-Side Strategies, Area de Investigacion: Teoria de la Administracion, XVIII Congreso Internacional de Contauria, Administracion e Informatica, Ciudad Universitaria, Octubre 2,3,4., Mexico
- Dove. R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, and The Agile enterprise, JKM, 3, 1, 1&35
- Gürkan, Serkan., Nurdan Gürkan (2017), Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. International Journal of Management Economics and Business, ICMEB17, Special Issue 213.

- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. (2011)Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112
- Eren, Selim Said. (2012). Stratejik Esneklik ve Pazar Dinamizminin Girişimsel Pazarlama Odaklılığa Etkisi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (7:2)
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research – a critical review", Baltic Journal of Management, 8(3), 306–327
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A.. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, Strategic Management Journal,21 (10/11), 1105-1121.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon- Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı. Nova Yayınları.
- Ersezer, Figen. (2011). Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Model Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Figueiredo, P. N., (2002). Does technological learning payoff? Inter-firm differences in technological capability- accumulation paths and operational performance improvement. Research Policy 31, 73-94.
- Fisher, M. (2001). “Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation”, The Annals of Regional Science, 35: 210.
- Flatten <sup>a</sup> ,Tessa C., Andreas Engelen , Shaker A. Zahra , Malte Brettel, (2011), A measure of absorptive capacity: Scale development and validation, European Management Journal, 29, 98– 116
- Flatten<sup>b</sup> ,Tessa Christina, Greta Isabell Greve and Malte Brettel. (2011). Absorptive Capacity and Firm Performance in SMEs: The Mediating Influence of Strategic Alliances, European Management Review, Vol. 8, 137–152
- Gatignon, Hubert; Xuereb, Jean-Marc. (1997). “Strategic Orientation of the İşletmend New Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol:34, No:1, pp.77-90.
- Gebauer, H., 2011. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. Industrial Marketing Management 40, 1238-1250.

- Glenn, R. R., Genchev, S. E. ve Daugherty, P. J. (2005). Role of Resource Commitment and Innovation in Reverse Logistics Performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (3/4), 233-257.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., ve Preiss, K. (1995). “Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer”, New York, Van Nostrand Reinhold. *Long Range Plann*, vol. 29, s.131,
- Gunasekaran A., Yusuf Y. Y.(2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives, *International Journal of Production Research* ,DOI: 10.1080/00207540110118370
- Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar, *İktisat, İşletme ve Finans*, 27 (320), 61-90.
- Gündoğan, Tahsin ve Güner ,Samet.(2018). Tedarikçi Çevikliğinin Ölçülmesine Yönelik Bir Yaklaşım Önerisi: Otomotiv Sektörü Uygulaması,*Journal of Business Science (JOBS)*, 6(1): 2-25. DOI: 10.22139/jobs.373479
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yönetim – Analiz, Seçkin Yayıncılık.5.bsm.
- Hamel, Gary., Prahalad, C. K. (1994). *Competing For the Future*, Harvard Business School Press, Boston,
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Heeley, M. (1997). Appropriating rents from external knowledge: The impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity. *Frontiers of Entrepreneurship Research*,17,390-404.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. ve Winter, S.G.. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, U.K.
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., ve Chen, C. F. (2012) “How Does a Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capability Perspective”, *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 59 (4), ss.644-653.

- Huber, G.P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, 2, 1, pp. 88-116.
- Hubner, Danuta. (2006). Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation, European Commission Working Document.
- Imreh. Robert and M. Raisinghani.(2011) "Impact of agile software development on quality within information technology organizations", *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Science*, 2.10, s.460-475.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19 Nisan, Sayı: 1
- Jiao, H., Wei, J., ve Cui, Y. (2010), An Empirical Study on Paths to Develop Dynamic Capabilities: From the Perspectives of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning, *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 4, No. 1, pp. 47–72.
- Jackson. Mats and Johansson. Christer (2003). "An agility analysis from a production system perspective" , *Integrated Manufacturing Systems*, 14.6, s. 482-488.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a J. ve Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?, *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. doi:10.5465/AMJ.2005.19573106.
- Jorfi. Hassan and Branch.G.,(2013) "Surveying the relationship between organizational innovation and organizational agility at ramini power station of Ahwaz.", *International Journal of Management and Social Sciences Research*,2.10, s. 83-88
- Kamaşak, R., Yavuz, M. (2014) "İşletme temelli yetenekler ile performans arasındaki ilişki: Bir dinamik yetenekler çalışması", 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 8–10 Mayıs, Antalya, (Bildiri Kitabı, s: 1129-1133).
- Keçecioglu, T , Çicek, A . (2015). Örgüt DNA' sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağışıklık Sistemini Güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 33 (2) , 295-308. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/muiibd/issue/499/4515>
- Keskin, H, Zehir, S. ve Ayar, H. (2016) "Pazar Yönelimi ve Firma Performansı İlişkisi: Farklılaştırma Stratejisinin Aracı Rolü" *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1): 111-127.

- Khoshsima , G, (2003) A model for measuring organizational agility in Iran Television manufacturing industry: A fuzzy logic framework, Engineering Management Conference, IEMC '03. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change, December, DOI: 10.1109/IEMC.2003.1252292
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S.Z., İnce H., Keskin H. (2012). R&D and Manufacturing Capabilities as Determinants of Technological Learning: Enhancing Innovation and Firm. *Procedia-social and behavioral sciences* 58, 842-852
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kozak, A. M., Doğantan, E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Krzakiewicz, K. ve Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises, *Management*, 18 (2), 7-18.
- Laaksonen, Ola ve Peltoniemi , Mirva. (2016). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement , *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, 1–22
- Lane, P. J., Koka, B. R., Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863
- Lawson, B., Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- Lazonick, W., ve West, J. (1998) “Organizational Integration and Competitive Advantage: Explaining Strategy and Performance in American Industry”, *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press., ss.247-289.
- Lee, H.K. (2017). A Measurement Model of Dynamic Capabilities: CTA-PLS Approach, *The e-Business Studies Volume 18, Number 2, April*, 30, 331~352
- Leih, S., Linden, G., ve Teece, D. J. (2014), *Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective*, Oxford University Press, Oxford.

- Mak, Brenda L. ve Hy Sockel (2001), “A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention”, *Information & Management*, 38, 5, 265-276.
- Macher, J.T. and Mowery, D.C. (2009), “Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing”, *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 41-62.
- Mahmood, I.P., Zhu, H., Zajac, E.J. (2011). “Where Can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups”, *Strategic Management Journal*, 32(8), s.820–848.
- Muzaffer, H. (2011), *Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara
- Cegarra-Navarro, J.-G., Soto-Acosta, P., Wensley, A. K. P. (2016), "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility", *Journal of Business Research*, Vol. 69, No.5, pp. 1544-1549.
- Neely, A., Filippini, R., Cipriano Forza, Andrea Vinelli, Jasper Hii, (2001) "A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12 Issue: 2, pp.114-124,
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sense-making capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731–744.
- Nielsen, A.P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 10(4), 59-71
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134.
- Oktay, E., M. Mutlu A, Karaaslan, A. (2012). Yol Analizi Yardımıyla Dersler Etkileşimin araştırılması: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Okutulan Dersler Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 3-4, 2012

- OECD (2001). “A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth”.
- OECD/EUROPEAN COMMUNITIES (2005). “Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”.
- Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, S118–S131.
- Papatya, G., Papatya, N., Hamşioğlu, A.B. (2019). İşletme Rekabetinde Stratejik Esneklik, Çevresel Türbülans, İşletme Yetenekleri ve Performans Arasındaki İlişki: Ankara İlindeki Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1663- 1673.
- Park, S. H., & Luo, Y. (2001). Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), 455–477.
- Pavlou, P. A. Ve El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Peteraf, M., Di Stefano, G. and Verona, G. (2013), “The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together”, *Strategic Management Journal*, Vol. 34 No. 12, pp. 1389-1410.
- Polat, M. ve Arun, K. (2016). Yönetim ve Organizasyon Kuramları. İçinde: Türköz, T. Sosyal Mübadele Kuramı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım AŞ.
- Ray, G., Barney, J.B., Muhanna, W.A. (2004). “Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 25(1), s.23–37.
- Ross, J. W., Weill, P., and Robertson, D. C. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Sakhdari, K. (2016). Absorptive capacity: review and research agenda. *Journal of Organisational Studies and Innovation*, 3(1), 34–50.
- Sarıçoban. Kazım, Yalçın, Mahsun. (2020): Türkiye’nin Halı Sektörü İhracat Rekabet Gücünün Belirlenmesi ve Halı İhracatında Söz Sahibi Ülkeler ile Bir Karşılaştırma, *Tekstil ve Mühendis*, 27: 118, 98-110.

- Sarvan, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir , Ebru Tarcan İçigen,(2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6), 73-122
- Satı, Zümrüt Ecevit., Işık, Özlem. (2011). “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, S. 538-559.
- Shafman, M. P., Dean, J. W. (1997). Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2),191–217.
- Shaker, A. Zahra. Gerard, George. (2002), "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization,and Extension", *Academy of Management Review*,Volume 27, Issue 2,pg.185-203
- Shan, W., ve Zhang, Q., (2009). “Extension Theory and Its Application in Evaluation of Independent Innovation Capability”, *Kybernetes*, 38(3/4), 457-467
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999) A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22.[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy.B., et. al. "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes" , *International Journal of industrial ergonomics*, 2007, 37.5 s.445-460.
- Singh B., M K Rao, (2016) "Effect of intellectual capital on dynamic capabilities", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Issue: 2, pp.129-149, <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225>
- Şimşek M. Şerif ve Çelik Adnan,(2010).Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- Şahin, K., Kaplan, T. (2017a). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3 (2) 2017, 105-131
- Şahin, K. , Kaplan, T . (2017b). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 167-192.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486

- Tan Şahin, K , Mert, K , Kaplan, T . (2015). Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi . Ankara Üniversitesi SBF Dergisi , 70 (4) , 931-956 . DOI: 10.1501/SBFder\_0000002377
- Teece, D., Pisano, G. (1994). Dynamic Capabilities of a Firm: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009), “Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth”, Oxford University Press, Oxford.
- Teece D.J. 2012. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies* 49(8): 1395–1401.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm, *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J., Peteraf, M. ve Leih, S (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy In The Innovation Economy, *California Management Review*, 58(4).
- Tranekjer, T. L., & Knudsen, M. P. (2012). The (unknown) providers to other firms’ new product development: What’s in it for them? *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 986-999.
- Trott, Paul. (2002). *Innovation Management and New Product Development*, 2nd Ed., London: Prentice Hall, Pearson Education, England
- Turan, A., (2011). Gerçek- Mantık Değerlendirmesi: Temel Yeteneğin Dinamik Becerilerle, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Model Ortaklığıyla Olan Paradigma Değişimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011 ISSN: 1309 -8039

- O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael, (2007), *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, Stanford University Graduate School of Business Research Paper No. 1963.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yaklaşım*. Beta Yayınevi.7. Baskı. Nisan
- Ünsal, E . (2009). Dinamik Bir Yetenek Olarak Teknoloji Yönetimi: Teknoloji Yönetimi Yeteneği. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 167-189.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51
- Wang, M., Li, R. (2013). The Study on the Dimensions of Dynamic Capability of Enterprises, 2013 International Conference on Advanced ICT and Education (ICAICTE-13), Hainan, China.
- Weerawardena, J., Mavondo, F. T. (2011) “Capabilities, Innovation and Competitive Advantage”, *Industrial Marketing Management*, 40 (8), ss.1220-1223.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sense-making. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- [Wilden, Ralf](#); [Gudergan, Siegfried P.](#); [Nielsen, Bo Bernhard](#); [Lings, Ian](#). (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. [Long Range Planning Vol. 46, Issue 1-2, p. 72-96](#)
- Winter, S. G., (2003). Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 991-995.
- Wohlgemuth, Veit., Wenzel, Matthias. (2016). Dynamic Capabilities and Routinization, *Journal of Business Research* 69 (2016) 1944–1948
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.
- Zahra, S. A., and George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S., Sapienza, H. and Davidsson, P. (2006), “Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955.

- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17): 653-667.
- Zhang, David., Sharifi. H.(2000).. A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, *IJOPM*, 21,5/6. DOI: [10.1108/01443570010314818](https://doi.org/10.1108/01443570010314818)
- Zitkiene, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*. 14. 115-129. 10.14254/1800-5845/2018.14-2.7.
- Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13 (3), ss.339-351.
- Oslo Kılavuzu. (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. OECD ve Eurostat ortak yayımı.
- ([https://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3\\_TR.pdf](https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf))
- [www.connectedpapers.com/main/98c866fca6473ab62136477b7bd416b848f303f8/Dynamic-Capabilities-and-Strategic-Management/graph](http://www.connectedpapers.com/main/98c866fca6473ab62136477b7bd416b848f303f8/Dynamic-Capabilities-and-Strategic-Management/graph), (02.06.2020).
- <http://mehmetsusluoglu.blogspot.com/search/label/dinamik%20yetenek>, (05.06.2020).

## EKLER

### EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

**Sayın Yönetici,**

Bu çalışma, Hasan Kalyoncu Üniversitesi , Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Programı Doktora Tezi kapsamında yürütülmekte olan “İhracat Yapan İşletmelerin Dinamik Yeteneklerinin İşletme Performasına Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü : Halıcılık Sektöründe Gaziantep İli Örneği” isimli araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik ve bilimsel bir amaca yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anketimizde verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve işletme bazında hiçbir bilgiye hiçbir yerde yer verilmeyecek, elde edilen sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir. Talep etmeniz durumunda yayınlanacak sonuçlar sizlerin belirteceği e-posta adresine gönderilecektir.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz.

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM  
Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Öğr. Gör. Mine KÜÇÜKLER  
e-posta:mgungor@kilis.edu.tr

| Demografik Özellikler                                                                                                                                                                                           |                                                             |                                                                                                       |                         |              |                |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|----------------|-------------|
| 1                                                                                                                                                                                                               | Cinsiyetiniz                                                | : Kadın ( ) Erkek ( )                                                                                 |                         |              |                |             |
| 2                                                                                                                                                                                                               | Eğitim Düzeyiniz                                            | : İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Lisans ( ) Y.Lisans ( ) Doktora ( )                               |                         |              |                |             |
| 3                                                                                                                                                                                                               | Çalışmakta olduğunuz işletmenin piyasadaki faaliyet süresi: | 0-1 yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 5-10 yıl ( ) 10-15 yıl ( ) 15 yıldan fazla ( )                                |                         |              |                |             |
| 4                                                                                                                                                                                                               | Mevcut işletmedeki çalışma süreniz                          | : ( )0-1 yıl ( )1-5 yıl ( )5-10 yıl ( )10-15 yıl ( )15 yıldan fazla                                   |                         |              |                |             |
| 5                                                                                                                                                                                                               | Çalışmakta olduğunuz departman                              | :.....                                                                                                |                         |              |                |             |
| 6                                                                                                                                                                                                               | Çalışmakta olduğunuz pozisyon                               | : ( )Orta Kademe Yönetici ( )Üst Kademe Yönetici ( )İşletme Sahibi/Ortağı ( )Diğer                    |                         |              |                |             |
| 7                                                                                                                                                                                                               | İşletmenizdeki çalışan personel sayısı                      | : ( )0-10 ( )11-50 ( )51-250 ( )251 ve üstü                                                           |                         |              |                |             |
| İşletmenizin sahip olduğu örgütsel çeviklik ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin çeviklik, teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek size uygun olan seçeneklerden yalnız bir tanesini işaretleyiniz. |                                                             |                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Katılıyorum |
| YETKİNLİK                                                                                                                                                                                                       | 1                                                           | İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.                       |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                           | İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                          |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                           | İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.                  |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 4                                                           | İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar. |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 5                                                           | İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.                                                        |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 6                                                           | İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.                              |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 7                                                           | İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.                                      |                         |              |                |             |
|                                                                                                                                                                                                                 | 8                                                           | İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.     |                         |              |                |             |

|                        |                    |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                             |  |                         |              |                |             |                        |
|------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|--------------|----------------|-------------|------------------------|
|                        | ESNEKLİK           | 9                                                                                                                                                                                                               | İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.                                                                               |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 10                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                                                      |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 11                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.                                                                     |  |                         |              |                |             |                        |
|                        | CEVAP VERME        | İşletmenizin sahip olduğu örgütsel çeviklik ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin çeviklik, teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek size uygun olan seçeneklerden yalnız bir tanesini işaretleyiniz. |                                                                                                                                             |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|                        |                    | 12                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.                                |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 13                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.                                |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 14                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir. |  |                         |              |                |             |                        |
|                        | HIZ                | 15                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                                            |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 16                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                                             |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 17                                                                                                                                                                                                              | İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.                                                                      |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | İşletmenizin sahip olduğu Dinamik Yetenekler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek size uygun olan seçeneklerden yalnız bir tanesini işaretleyiniz.          |                                                                                                                                             |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| UYARLANABİLME YETENEĞİ | GÖRÜNTÜLEME        | 18                                                                                                                                                                                                              | Rakiplerimizin faaliyetleri sürekli izlenir                                                                                                 |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 19                                                                                                                                                                                                              | Rakiplerimizin ötesinde, farklı iş çevrelerine ait faaliyetler düzenli olarak izlenir                                                       |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 20                                                                                                                                                                                                              | Müşterilerimizin tercihlerindeki olası değişimler, pazar araştırmaları vb. yollarla aktif olarak izlenir                                    |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 21                                                                                                                                                                                                              | Sektöre yönelik zayıf sinyallerin (ilk başta önemsiz gibi görünen sinyaller) fark edilebilmesi için büyük çaba harcanır                     |  |                         |              |                |             |                        |
|                        | FARKINA VARMA      | 22                                                                                                                                                                                                              | Sektörümüzdeki fırsat ve tehditlere ilişkin farkındalık yüksek düzeydedir                                                                   |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 23                                                                                                                                                                                                              | Faaliyette bulunduğumuz sektörün operasyonel işleyiş kuralları iyi bilinir                                                                  |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 24                                                                                                                                                                                                              | Çalışanların yeni fikirlerine değer verilir                                                                                                 |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 25                                                                                                                                                                                                              | Yeni fikirler içinden başarı potansiyeline sahip olanlar hızla ayırt edilir                                                                 |  |                         |              |                |             |                        |
|                        | STRATEJİK ESNEKLİK | 26                                                                                                                                                                                                              | Rekabet koşullarındaki ani değişiklikler karşısında mevcut stratejilerimiz hızla revize edilir                                              |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 27                                                                                                                                                                                                              | Rekabet koşullarındaki ani değişim olasılıklarına karşı alternatif stratejiler tartışılır                                                   |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 28                                                                                                                                                                                                              | Faaliyet çevresindeki ani değişiklikler karşısında hızla yeni pozisyon alınır                                                               |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 29                                                                                                                                                                                                              | Yeni müşterilerin farklı taleplerini yerine getirmede hızlı hareket edilir                                                                  |  |                         |              |                |             |                        |
|                        |                    | 30                                                                                                                                                                                                              | Hızla değişen ürün/hizmet taleplerini karşılayabilecek yapısal esneklik mevcuttur                                                           |  |                         |              |                |             |                        |

|                       |                  |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                 |  |                         |              |                |             |
|-----------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------|--------------|----------------|-------------|
|                       | DEĞİŞİM UYGULAMA | 31                                                                                                                                                                                                     | Değişime uyum sağlamak için çalışanlar birbirine destek olur                                                                                    |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 32                                                                                                                                                                                                     | Değişim sürecinde departmanlar arası işbirliği artar                                                                                            |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 33                                                                                                                                                                                                     | Değişim stratejilerimiz, işletmemizin üreteceği katma değere yöneliktir                                                                         |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 34                                                                                                                                                                                                     | Değişim stratejileri, sektörde rekabetçi kalabilmek için bir gereklilik olarak kabul edilir                                                     |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | İşletmenizin sahip olduğu Dinamik Yetenekler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. İşletmenizin teknoloji ve çevreye uyumunu düşünerek size uygun olan seçeneklerden yalnız bir tanesini işaretleyiniz. |                                                                                                                                                 |  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Az Katılıyorum | Katılıyorum |
| EMİLİM YETENEĞİ       | BİLGİ EDİNME     | 35                                                                                                                                                                                                     | Sektörün mevcut durumuna ilişkin farklı kaynaklardan bilgi edinilmesi rutin bir faaliyettir                                                     |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 36                                                                                                                                                                                                     | Sektörün geleceğine ilişkin bilgi edinimine önem verilir                                                                                        |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 37                                                                                                                                                                                                     | Dış çevrede fark edilen zayıf sinyallerin içinden önemli olanların ayrıştırılması için büyük çaba harcanır                                      |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 38                                                                                                                                                                                                     | Müşteriler, rakipler ve potansiyel pazarlar hakkında bilgi edinmek amacıyla belirli aralıklarla kurum içi ve/veya kurumdışı toplantılar yapılır |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 39                                                                                                                                                                                                     | Çalışanların, işletmenin genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilir                                                             |  |                         |              |                |             |
|                       | BİLGİ ÖZÜMSEME   | 40                                                                                                                                                                                                     | Bilgi akışı hızlıdır                                                                                                                            |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 41                                                                                                                                                                                                     | Yeni gelişmelerin yanısıra, başarı ve sorunlarda neden-sonuç ilişkisi içinde yorumlanır                                                         |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 42                                                                                                                                                                                                     | Faaliyetlerimize ilişkin edinilen bilgiler birimler arasında paylaşılır                                                                         |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 43                                                                                                                                                                                                     | Değişen pazar talepleri ve rekabet koşulları hızla analiz edilerek yorumlanır                                                                   |  |                         |              |                |             |
|                       | BİLGİ DÖNÜSTÜRME | 44                                                                                                                                                                                                     | Mevcut bilgi birikimi üzerine yeni bilgiler hızla inşa edilir                                                                                   |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 45                                                                                                                                                                                                     | Edinilen yeni bilgiler stratejik amaçlara yönelik işlenir                                                                                       |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 46                                                                                                                                                                                                     | Kurumsal hafıza her yeni tecrübe ile yeniden yapılandırılır                                                                                     |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 47                                                                                                                                                                                                     | Edinilen yeni bilgiler gerektiğinde kullanmak üzere raporlanır                                                                                  |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 48                                                                                                                                                                                                     | Mevcut bilgiler strateji oluştururken yeniden gözden geçirilir                                                                                  |  |                         |              |                |             |
|                       | BİLGİ KULLANMA   | 49                                                                                                                                                                                                     | Stratejik yönümüzün tayininde kurumsal hafızamızdaki bilgiler kullanılır                                                                        |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 50                                                                                                                                                                                                     | Karşılaşılan problem ve zorlukları aşmada kurumsal hafızadaki bilgiye başvurulur                                                                |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 51                                                                                                                                                                                                     | Yatırım kararları, kurumsal hafızadaki bilgilerden yararlanılarak alınır                                                                        |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 52                                                                                                                                                                                                     | Yeni ürün/hizmet geliştirmek için açık iletişim kanallarının kurumsal hafızanın paylaşıldığı süreçler aktif işlemektedir                        |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 53                                                                                                                                                                                                     | Edinilen yeni bilgiler faaliyetlerimizde gerektiği şekilde uygulamaya konulur                                                                   |  |                         |              |                |             |
| YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ | ARTISAL YENİLİK  | 54                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün ve hizmet grubumuzu güçlendirici niteliktedir                                                          |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 55                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün ve hizmet grubumuza ilişkin süreçlerdeki mevcut uzmanlığımızı arttırıcı niteliktedir                   |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 56                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün ve hizmet grubumuzun rekabetçi durumunu güçlendirici niteliktedir                                      |  |                         |              |                |             |
|                       | RADİKAL YENİLİK  | 57                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetleri dahi demode bırakacak niteliktedir                                     |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 58                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerde köklü değişiklikleri gerçekleştirmeye yöneliktir                      |  |                         |              |                |             |
|                       |                  | 59                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlere ilişkin know-how'ımızı demode bırakır                                  |  |                         |              |                |             |
|                       | İM               | 60                                                                                                                                                                                                     | İşletmemizde yapılan yenilikler piyasadaki öncü ürün/hizmetlere öykünerek gerçekleştirilir                                                      |  |                         |              |                |             |

|                     |                 |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|---------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------|------------------|----------|------------------|
|                     |                 | 61                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin yaratıcı imitasyonlarıdır                                                |  |                      |                  |          |                  |
|                     |                 | 62                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler piyasadaki öncü ürün/hizmetlerin birebir kopya edilmesi ile gerçekleştirilir                              |  |                      |                  |          |                  |
|                     |                 | 63                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler rakiplerimizin süreç ve teknolojileri örnek alınarak gerçekleştirilir                                     |  |                      |                  |          |                  |
|                     | ESTETİK YENİLİK | 64                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak duyuşsal algılara etki etmesine yöneliktir     |  |                      |                  |          |                  |
|                     |                 | 65                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak zihinsel algıya etki etmesine yöneliktir       |  |                      |                  |          |                  |
|                     |                 | 66                                                                                                                                               | İşletmemızda yapılan yenilikler ana ürün grubumuzdaki ürün ve hizmetlerin öncelikli olarak estetik açıdan çekici algılanmasına yöneliktir |  |                      |                  |          |                  |
|                     |                 | İşletmenizin güncel performansını, geçmiş performansına göre değerlendiriniz ve size uygun olan seçeneklerden yalnız bir tanesini işaretleyiniz. |                                                                                                                                           |  | Ortalamanın çok altı | Ortalamanın altı | Ortalama | Ortalamanın üstü |
| FİNANSAL PERFORMANS | 67              | İş birimi karı                                                                                                                                   |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 68              | Pazar payı                                                                                                                                       |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 69              | Yatırım getirisi                                                                                                                                 |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 70              | Satışlardaki büyüme                                                                                                                              |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
| MARKA PERFORMANSI   | 71              | Marka(lar)ımızın genel performansı                                                                                                               |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 72              | Markamızın pazardaki farkındalığı                                                                                                                |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 73              | İşletmemızın itibarı                                                                                                                             |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 74              | Marka pazarlama faaliyetleri                                                                                                                     |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 75              | Müşterilerimizin marka(lar)ımıza bağlılığı                                                                                                       |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 76              | Marka imajı                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
| MÜŞTERİ PERFORMANSI | 77              | Müşterilerimizin genel memnuniyeti                                                                                                               |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 78              | Müşterilerimize sunulan değer                                                                                                                    |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 79              | Sunduğumuz satış sonrası hizmet kalitesi                                                                                                         |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 80              | Müşterilerimizle ilişkilerin yönetimi                                                                                                            |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
| RİSK PERFORMANSI    | 81              | Müşterilere yapılan satışlardan yapılamayan tahsilat oranı                                                                                       |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 82              | Cari satış riskini yönetmeye ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi                                                  |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 83              | Yapılan eksik/yanlış işlem (eft tutarları , excel /muhasabe girişleri, satış şartları, üretim siparişleri, vb.) sayısı                           |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 84              | Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                                                                                     |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 85              | Sözleşmelerden (tedarikçi, müşteri, personel) kaynaklanan yasal işlemlerin sayısı                                                                |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 86              | Fiyat risklerinden (tedarik, satış ve kur dalgalanmaları) kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                                                   |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 87              | Fiyat risklerinin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi                                                  |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 88              | Fiziki operasyonlardaki (üretim, lojistik, vd.) risklerden kaynaklanan hasarlardaki artış oranı                                                  |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |
|                     | 89              | Fiziki operasyonlardaki risklerin yönetimine ilişkin kullanılan enstrüman sayısı ve/veya ilgili riskin denetimi                                  |                                                                                                                                           |  |                      |                  |          |                  |

## EK -2 Gaziantep Sanayi Odasına Bağlı İşletmelerin Liste Bilgi Yazısı

Saygıdeğer  
Öğr.Gör.Mine Küçükler  
Kilis 7 Aralık Üniversitesi  
Sosyal Bilimler MYO  
KİLİS

GSO ya kayıtlı Halı firmalarına ait iletişim bilgileri ektedir. Ayrıca Güneydoğu Anadolu Halı İhracatçı Birliklerinden de detay bilgi alınabilir.

E-posta mesajım ve ekteki liste elinize ulaştığında tarafıma ivedilikle (e-posta) ile bilgi vermeniz konusunda göstereceğiniz hassasiyete şimdiden teşekkür eder, bu vesile ile görevinizde ve çalışmalarınızda muvaffakiyetler temenni ederim.

En içten Saygılarımla,  
Ersan Dai

