



**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN STRATEJİK
ESNEKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
DİNAMİK YETENEKLERİN
ARACILIK ROLÜ: HAVAYOLU
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Mehmet Şahin DURAK

Eskişehir 2020

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN STRATEJİK ESNEKLİK ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ:
HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

MEHMET ŞAHİN DURAK

DOKTORA TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2020

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN STRATEJİK ESNEKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ARACILIK ROLÜ: HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Şahin DURAK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2020

Danışman: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

Havayolu sektörü hızlı teknolojik gelişmelerin ve yapısal değişikliklerin gerçekleştiği dinamik bir sektördür. Sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte havayolu sektörü sürekli büyüyen ve kendini yenileyen bir özellik kazanmıştır. Bu nedenle havayolu sektörü genellikle kararsız ve tahmin edilemezdir. Havayolu işletmelerinin böyle bir pazarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından başvurabilecekleri stratejik araçların en önemlilerinden biri de stratejik esneklik düzeylerini artırmaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler yazınına irdelenmek ve havayolu sektöründe örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler, dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda ortaya konulan ilişkiler Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri genel müdürlüklerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere uygulanan bir anket aracılığıyla test edilmiştir.

Çalışma neticesinde elde edinilen bulgulara göre havayolu sektöründe örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve stratejik esneklik arasında pozitif yönde etkiler tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye dinamik yeteneklerin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca stratejik esneklik düzeyinin havayolu işletmelerinin yaşı ve büyüklüğüne göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu araştırma hem havayolu sektörü alanyazınında var olan boşluğu gidermek hem de havayolu işletmelerinde stratejik esneklik düzeyini artırmak açısından özgün niteliğe sahiptir.

Anahtar Sözcükler: Havayolu sektörü, Hava taşımacılığı, Stratejik esneklik, Örgütsel öğrenme, Dinamik yetenekler

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON STRATEGIC FLEXIBILITY: A RESEARCH IN THE AIRLINE INDUSTRY

Mehmet Şahin DURAK

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July , 2020

Supervisor: Prof. Dr. Ferhan ŞENGÜR

The airline industry is a dynamic sector in which rapid technological developments and structural changes occurs. In accordance with the recent developments the sector has gained a reputation of constant growth and self-renewal. Thus, the airline industry is generally volatile and unpredictable. In such a market, increasing the strategic flexibility levels is one of the most important strategic tools that airlines can use to sustain their operations. In this context, this study seeks to scrutinize the literature on strategic flexibility, organizational learning, and dynamic capabilities, and to determine whether the dynamic capabilities have any mediation effects on the relationship between organizational learning and strategic flexibility in the airline industry. This study also aims to determine whether organizational learning has any effects on dynamic capabilities, dynamic capabilities on strategic flexibility, and organizational learning on strategic flexibility. The relationships outlined were tested through a survey which was administered to mid and senior level managers working in the headquarters of airlines operating in Turkey.

The findings show that there were positive relationships between organizational learning, dynamic capabilities, and strategic flexibility. Furthermore, dynamic capabilities were found to have an intermediary effect on the relationship between organizational learning and strategic flexibility. The results also show that the levels of strategic flexibility differ statistically according to the age and size of the airlines. This study possesses unique value in terms of both eliminating the gap in the airline sector literature as well as increasing the level of strategic flexibility in airline companies.

Keywords: Airline industry, Air transport, Strategic flexibility, Organizational learning, Dynamic capabilities

ÖNSÖZ

Akademik kariyerimin en önemli adımlarından biri olan doktora tez aşamasında engin bilgileriyle bana her zaman yol gösteren ve örnek olan çok değerli hocalarım Prof. Dr. Ferhan Şengür ve Prof. Dr. Senem Besler'e tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum.

Ayrıca bu doktora tezinin tamamlanması için değerli katkılar sağlayan tez jüri üyesi kıymetli hocam Doç. Dr. Vildan Durmaz'a,

Çalışmanın istatistiki analiz süreçlerinde hazırlamış olduğu çevrimiçi eğitim sunumlarından yararlandığım ve bana zaman ayırarak çalışmadaki analizleri beraber değerlendirme fırsatı sunan kıymetli hocam Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara'ya,

Doktora tez savunmasında tezin geliştirilmesi açısından değerli katkılar sağlayan Doç. Dr. Dilek Acar'a

Doktora eğitim sürecinde kendilerinden çok şey öğrendiğim Anadolu Üniversitesi ve Eskişehir Teknik Üniversitesi'ndeki değerli tüm hocalarıma,

Yoğun iş temposunda anket formunu doldurarak tezime destek veren tüm saygıdeğer havayolu yöneticilerine,

Beraber çalışmaktan mutlu olduğum ve tezim için değerli fikirlerini sunan tüm iş arkadaşlarıma,

Sadece doktora tez sürecinde değil, hayatımın her döneminde yanımda olan aileme ve tüm sevdiklerime bu zorlu süreçte verdikleri manevi destekten dolayı tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum.

Son olarak tanıştığımız ilk günden beri yaşadığım tüm zorluklarda bana destek olan kıymetli eşim Emel Durak'a ve kendisini yoğun iş tempomdan dolayı mahrum ettiğim biricik oğlum Emir Aras Durak'a doktora eğitim sürecindeki sabır ve desteklerinden dolayı tüm içtenliğimle teşekkür ediyorum.

24/07/2020

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Mehmet Sahin Durak


İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	iii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem	4
1.4. Tanımlar.....	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1. Stratejik Esneklik Kavramı	6
2.1.1. Esneklik.....	6
2.1.2. Stratejik Esneklik	9
2.1.3. Stratejik Esnekliğin Özellikleri	13
2.1.4. Stratejik esneklikle ilgili olarak yapılan çalışmalar	15
2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı.....	27
2.2.1. Örgütsel öğrenme tanımı ve kapsamı	27
2.2.2. Örgütsel öğrenmenin özellikleri	33
2.2.3. Örgütsel öğrenme boyutları.....	35
2.2.4. Örgütsel öğrenme türleri.....	38

2.2.5.	Örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak yapılan çalışmalar.....	42
2.3.	Dinamik Yetenekler Kavramı.....	45
2.3.1.	Dinamik yeteneklerle ilgili kavramlar	49
2.3.2.	Dinamik yeteneklerin özellikleri.....	52
2.3.3.	Dinamik yeteneklere ilişkin boyutlar	54
2.3.4.	Dinamik yetenek örnekleri.....	61
2.3.5.	Dinamik yeteneklerle ilgili olarak yapılan çalışmalar	63
3.	HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ESNEKLİK, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE DİNAMİK YETENEKLER	69
3.1.	Havayolu Sektörü.....	69
3.2.	Havayolu Sektöründe Stratejik Esneklik.....	70
3.3.	Havayolu Sektöründe Örgütsel Öğrenme.....	73
3.4.	Havayolu Sektöründe Dinamik Yetenekler	74
4.	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DİNAMİK YETENEKLER VE STRATEJİK ESNEKLİK İLİŞKİSİ VE ALANYAZIN TARAMASI.....	76
4.1.	Örgütsel Öğrenme ile Dinamik Yetenekler İlişkisi	76
4.2.	Dinamik Yetenekler ile Stratejik Esneklik İlişkisi.....	82
4.3.	Örgütsel Öğrenme ve Stratejik Esneklik İlişkisi ve Dinamik Yeteneklerin Aracılık Etkisi.....	85
5.	YÖNTEM VE UYGULAMA.....	91
5.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	91
5.2.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	91
5.3.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	93
5.4.	Veri Toplama Aracı	94
5.5.	Verilerin Analize Hazırlanması	95
5.6.	Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	97
5.6.1.	Stratejik esneklik ölçeği.....	98

5.6.2.	Örgütsel öğrenme ölçeği.....	100
5.6.3.	Dinamik Yetenekler Ölçeği.....	103
6.	BULGULAR	107
6.1.	Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinin ve Yöneticilerin Özellikleri	107
6.2.	Yöneticilerin ölçeklere verdikleri cevaplara ilişkin bulgular.....	109
6.3.	Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular	110
6.4.	Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	111
6.5.	Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	113
6.6.	Aracılık Testine İlişkin Bulgular	122
7.	BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	134
	SONUÇ	140
	KAYNAKÇA.....	146
	EKLER	
	ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Esneklik Boyutları (Volberda, 1996).....	8
Tablo 2.2. İç ve dış esneklik örnekleri (Volberda, 1996, s. 363)	9
Tablo 2.3. Stratejik esneklikle ilgili olarak ulusal alanyazın	16
Tablo 2.4. Stratejik esneklik ile ilgili olarak Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezler	17
Tablo 2.5. Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar	18
Tablo 2.6. Örgütsel öğrenmeyle ilgili disiplinler (Easterby-Smith, 1997, s. 1087).....	31
Tablo 2.7. Örgütsel öğrenme düzeyleri (Fiol ve Lyles, 1985, s. 810)	42
Tablo 2.8. Örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak alanyazın	43
Tablo 2.9. Dinamik yeteneklerin boyutları	55
Tablo 2.10. Dinamik yetenekler boyutları (Kaplan, 2015, s. 36; Teece D. , 2007)	60
Tablo 2.11. Dinamik yeteneklerle ilgili olarak ulusal alanyazın	63
Tablo 2.12. Dinamik yeteneklerle ilgili olarak Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezler ..	64
Tablo 2.13. Dinamik yeteneklerle ilgili olarak uluslararası alanyazın.....	66
Tablo 5.1. Değişkenlerinde çarpıklık ve basıklık değerleri	96
Tablo 5.2. Uyum indeksleri tablosu (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, ve Müller, 2003, s. 52).....	97
Tablo 5.3. Stratejik esneklik güvenilirlik analiz sonuçları.....	98
Tablo 5.4. Stratejik esneklik uyum indeksleri.....	99
Tablo 5.5. Örgütsel öğrenme güvenilirlik analiz sonuçları.....	101
Tablo 5.6. Örgütsel öğrenme uyum indeksleri.....	102
Tablo 5.7. Dinamik yetenekler güvenilirlik analiz sonuçları.....	103
Tablo 5.8. Dinamik yetenekler uyum indeksleri	106
Tablo 6.1. Havayolu işletmelerin özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı	107

Tablo 6.2. Yöneticilerin bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı	108
Tablo 6.3. Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anavo testi sonuçları.....	110
Tablo 6.4. Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile çalışan sayısı arasında anavo testi sonuçları.....	111
Tablo 6.5. Değişkenlerin alt boyutları arasında korelasyon analizi	112
Tablo 6.6. Değişkenler arasında korelasyon analizi.....	113
Tablo 6.7. Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi	114
Tablo 6.8. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	114
Tablo 6.9. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	115
Tablo 6.10. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi	115
Tablo 6.11. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	116
Tablo 6.12. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi	117
Tablo 6.13. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma kabiliyeti üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	117
Tablo 6.14. Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	118
Tablo 6.15. Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	118
Tablo 6.16. Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi	119
Tablo 6.17. Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi	119
Tablo 6.18. Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	120

Tablo 6.19. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	121
Tablo 6.20. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi.....	121
Tablo 6.21. Dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları.....	123
Tablo 6.22. Sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	124
Tablo 6.23. Sezme yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	126
Tablo 6.24. Fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	127
Tablo 6.25. Fırsatları yakalama yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	129
Tablo 6.26. Yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	130
Tablo 6.27. Yeniden yapılandırma yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları	132
Tablo 6.28. Hipotez testleri sonuçları	134

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Esnekliğin performans üzerindeki etkisi modeli (Dreyer ve Gronhaug, 2004)	7
Şekil 2.2 Lau stratejik esneklik modeli (Lau, 1996).....	12
Şekil 2.3. Bireysel ve örgütsel Öğrenme arasında köprü (Varoğlu ve Basım, 2014, s. 48)	30
Şekil 2.4. Örgütsel öğrenme bileşenleri (Serrat, 2017, s. 58).....	33
Şekil 2.5. Örgütsel Öğrenmeyle İlişkili Yapılar ve Süreçler (Huber, 1991, s. 90).....	37
Şekil 2.6. Örgütsel öğrenme süreci (Huber, 1991).	38
Şekil 2.7. Tek Döngülü Öğrenme Süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339).....	39
Şekil 2.8. Çift Döngülü Öğrenme Süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339).....	40
Şekil 2.9. İkincil öğrenme süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339)	41
Şekil 2.10. Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Uygulamadaki Yeri (Torbert, 1999, s. 196)	41
Şekil 2.11. Sürdürülebilir rekabet avantajı modeli (Coşkun ve Özyılmaz, 2016, s. 728)	46
Şekil 2.12. Dinamik yeteneklerin temel bakış açıları (Arend ve Bromiley, 2009)	48
Şekil 2.13. Öğrenme, dinamik yetenekler ve çalışma rutinleri (Zollo ve Winter, 2002, s. 340).	52
Şekil 2.14. Algılamada analitik sistem teknolojisi (Teece, 2009, s. 17)	57
Şekil 2.15. Fırsatların yakalanması için kurumsal yapılar, prosedürler, tasarımlar ve teşvikler (Teece, 2009, s. 35).....	59
Şekil 2.16. Dinamik yeteneklerin işletmelere kazandırdığı yetenekler (MacInerney, 2011, s. 20).....	62
Şekil 5.1. Araştırma modeli.....	92
Şekil 5.2. Stratejik esneklik doğrulayıcı faktör analizi diyagramı	99
Şekil 5.3. Örgütsel öğrenme doğrulayıcı faktör analizi diyagramı.....	102

Şekil 5.4. Dinamik yetenekler doğrulayıcı faktör analizi diyagramı.....	105
Şekil 6.1. Aracılık modelinin istatistiksel diyagramı (Hayes A. , 2013, s. 91)	122
Şekil 6.2. Dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı.....	124
Şekil 6.3. Sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı.....	125
Şekil 6.4. Sezme yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı.....	127
Şekil 6.5. Fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı	128
Şekil 6.6. Fırsatları yakalama yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı	130
Şekil 6.7. Yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı	131
Şekil 6.8. Yeniden yapılandırma yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı	133

1. GİRİŞ

Günümüzde çevre; düzensizlik, artan karmaşıklık, yüksek belirsizlik seviyeleri ve daha düşük tahmin edilebilirlik seviyeleri ile karakterize edildiğinden pazardaki aktörlerin iş çevrelerine uyum sağlama yeteneğini geliştirmeleri gerektirmektedir (Brozovic, 2018). Özellikle son yıllarda yüksek belirsiz çevresel dinamizm nedeniyle işletmeler daha önce benzeri görülmemiş bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimle birlikte işletme teknolojilerinde, müşteri talebinde ve rekabet koşullarında öngörülemeyen dalgalanmalar yaşanmaktadır. Bu kapsamda yöneticiler rekabetçi ortamdaki hızlı ve tahmin edilemeyen değişimlerden kaynaklanan belirsizliklerle baş edebilmek için stratejik esneklik üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013, s. 1442). Bu bağlamda stratejik esneklik böyle bir çevrenin üstesinden gelebilecek bir yetenek olarak tanımlanmakta (Aaker ve Mascarenh, 1984). Ve bu çevrede faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir organizasyonel gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar stratejik esnekliği bir örgütün değişime neden olacak belirsizliklere başa çıkma ve buna yanıt verme konusunda hazır olma yeteneği sağlamak için bir süreç olarak ortaya koymuştur (Sanchez, 1997; Das ve Elango, 1995).

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hızlı değişimlerin gerçekleştiği bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Havayolu sektörünün bu denli hızlı değişime uğradığı dinamik çevrede stratejik esnekliğin rekabet avantajı sağlayabilecek bir araç olabileceği düşünülmektedir. Bunu destekler nitelikte birçok araştırmacı stratejik esnekliğin işletmelerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri tanımlama, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlama ve değişim zamanının geldiği anı anlama ve harekete geçirme yeteneği sağlayacağını belirtmiştir (Shimizu ve Hitt, 2004; Hitt ve DeMarie, 1998). Bu bağlamda müşterilerin beklentilerinde, değişen piyasa eğilimlerinde ve rakip eylemlerde sıkça görülen değişikliklerin yol açtığı dış baskı ile başa çıkabilmek için işletmelerin stratejik düzeyde esneklik geliştirmeleri gerekmektedir (Aaker ve Mascarenh, 1984; Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013, s. 1448). Stratejik esneklik düzeyini; örgütsel öğrenmenin ve dinamik yeteneklerin artırdığı birçok çalışmada gösterilmiştir (Santos-Vijande, López-Sánchez, ve Trespacios, 2012; Theoharakis ve Hooley, 2003; Singh ve Oberoi, 2013).

Örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişki ve bu ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisini araştırmayı konu alan bu çalışma toplam yedi bölüm olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde araştırma problemi, amaç, önem ve tanımlar

verilmiştir. İkinci bölümde ise, araştırmanın kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Bu bölümde çalışma kapsamında ele alınan stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler ile ilgili kavramsal bilgiler verilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak stratejik esneklik kavramı, esneklik türleri, stratejik esneklik tanımları, özellikleri ve ilgili alanyazın ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme kavramına değinilmiş ve son kısımda dinamik yetenekler kavramına dair açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde havayolu sektörü bağlamında stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler kavramları ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümde ise, araştırmaya konu olan kavramlar arasındaki ilişkilerin kuramsal çerçevesi verilmiştir. Bu bölümde alanyazın özetine ek olarak çalışmanın teorik çerçevesi ortaya konmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik, dinamik yetenekler ile stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki ve dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide aracılık etkisi açıklanmıştır. Ardından teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli ortaya konulmuştur. Çalışmanın beşinci bölümünde yöntemsel çerçeve ortaya konmuştur. Bu amaçla öncelikle çalışmanın amacı ve kapsamı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama araçları ve kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise, araştırmada kullanılan analizler sonucunda elde edilen bulgular verilmiştir. Yedinci bölümde bu bulguların değerlendirilmesi yapılmıştır. Son bölümde ise, çalışmanın sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

Günümüzde işletmeler dinamik pazarlarda öngörülemeyen ve beklenmeyen koşullara yanıt vermek için stratejik esnekliğe daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Chaudhary, 2019; Bavarsad, Rahimi, ve Seyfi, 2014). Beer ve arkadaşları (2005) bu denli rekabet gücü yüksek ve sürekli değişen pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin öğrenme ve değişim yeteneği kazanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İşletmelerin başarısızlıklarının çoğu işletme yöneticilerinin sistematik ve temel değişime nasıl öncülük edeceklerini bilmediklerinden kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar örgütsel öğrenmeyle işletmelerin değişime ne zaman ve nasıl karşılık vermeleri gerektiğini öğrenebildiklerini savunmaktadırlar (Bavarsad, Rahimi, ve Seyfi, 2014, s. 199). Artık geleceği tahmin edemeyen pek çok işletme, öngörülemeyen

durumlara uyum sağlama, kendi deneyimlerinden ders alma ve her zamankinden daha hızlı, geniş ve derin bir şekilde değişim sağlama yönündeki kapasitelerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Kenny (2006) bir işletmenin birikmiş tecrübesi ne kadar yüksek olursa yeniden yapılanma ve modern ekonomik çevreye etkin bir şekilde cevap verme yeteneğinin de o kadar artacağını belirtmektedir. Maroofi (2013) ise, çalışmasında işletmelerin hızla değişen ve belirsiz çevreyle mücadele etmesinin, esnek olmayı çabucak öğrenmeyi gerektirdiğini göstermiştir. Yani dinamik iş ortamları, işletmelerin piyasadaki gelişmelere ayak uydurabilme ve beklenmedik piyasa koşullarına hızla cevap vermelerini gerektirmekte ve böylece esnekliğin artmasını sağlamaktadır.

Günümüzde stratejik esneklik işletmeleri; üretim düzeylerini hızlı bir şekilde değiştirme, yeni ürünler geliştirme ve çevresel belirsizlikten kaynaklanan rekabetçi tehditlere hızlı bir şekilde cevap verme becerisiyle donatan çok önemli bir araç haline gelmiştir. Bu yüksek düzeyde değişken ortamda hayatta kalmak ve stratejik esneklik elde etmek için işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Singh ve Oberoi, 2012; Combe ve Greenley, 2004). Hiper rekabet ortamına etkili bir şekilde cevap verebilmek için işletmeler sadece değerli kaynaklar ve yeteneklere ihtiyaç duymakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek ve yenilemek için dinamik yeteneklere de ihtiyaç duyarlar (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997, s. 510). Guo ve Cao (2014)'ya göre dinamik yetenekler işletmelere üç farklı yarar sağlamaktadır. İlk olarak, işletmelerin dış ortamlarındaki değişiklikleri algılayarak ve bunları yorumlayarak işletmelere değerli bilgiler kazandırır. İkincisi ise, elde edilen bilgileri analiz ettikten sonra hem fırsatlar hem de tehditler işletmeler tarafından tanınmaktadır. Üçüncüsü, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak veya tehditlerden kaçınmak için kaynakların değişen çevre şartlarına göre uyarlanmasını ve bunların kullanılmasını sağlamaktadır. Bu döngüyü tekrarlayarak işletmeler stratejilerini sürekli yenileyebilir. Bu nedenle, dinamik yetenekler perspektifine göre, stratejik esnekliğin etkinliği yukarıdaki tam döngüye bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin stratejik esnekliği, biriktirilmiş bilgi ve yeniliğe sahip dinamik yetenek geliştirerek etkisini artıracakı düşünülmektedir. Dinamik yeteneğin örgütsel öğrenme ile belirlendiği konusunda fikir birliği vardır (Zollo ve Winter, 2002; Chien ve Tsai, 2012). Ayrıca örgütsel öğrenmenin dinamik yetenek geliştirerek işletmelerin performanslarını artırdığı düşüncesinden yola çıkarak bu ilişkinin stratejik esnekliği de olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Havayolu sektörü hızlı teknolojik gelişmelerin ve yapısal değişikliklerin gerçekleştiği dinamik bir sektördür. Sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte havayolu sektörü sürekli büyüyen ve kendini yenileyen bir özellik kazanmıştır. Bu nedenle havayolu sektörü genellikle kararsız ve tahmin edilemezdir. Böyle bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri çevresel değişikliklere cevap verebilmek için esnek stratejiler oluşturmak zorundadır. Belirsizliklerle baş etmek, işletmeler için temel bir zorunluluktur. Belirsizliklere yanıt verebilmenin bir yolu stratejik esneklik geliştirmektir. Havayolu sektöründe örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin stratejik esnekliği geliştirebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada dinamik bir çevreye sahip havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi incelenecektir. Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında, araştırma problemini ise, “havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Belirsizliğin arttığı, geleceğin kestirilemez olduğu ve giderek küreselleşen pazarda işletmeler ağır rekabet koşulları altında faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin böyle bir pazarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından başvurabilecekleri stratejik araçlar arasında en önemlilerinden biri de stratejik esnekliklerini geliştirmektir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler yazınına irdelemek ve havayolu taşımacılığı sektöründe örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler, dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu bağlamda ortaya konulan ilişkiler Türkiye havayolu taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde test edilmiştir.

1.3. Önem

Ulusal ve uluslararası alanyazında konu ile ilgili yapılan detaylı araştırmada stratejik esnekliğin, çalışmada ele alınan diğer değişkenler ile ilişkisine dair doğrudan bir teori veya kaynak bulunmamaktadır. Havayolu işletmelerinde de stratejik esneklik,

örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler değişkenlerinin ilişkisini inceleyen çalışmalar söz konusu olmadığı gibi stratejik esneklik ile diğer iki değişkenden birini birlikte inceleyen bir çalışmaya da ulaşamamıştır. Bu araştırma ile havayolu sektörü alanyazınında var olan bu boşluğun doldurulması hedeflendiği gibi, havayolu sektöründen hareketle yönetim organizasyon alanyazınına da katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırma sonuçlarının havayolu sektöründe örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Araştırma modeli havayolu işletmelerinin stratejik esnekliğini nasıl geliştirebileceğini göstermektedir. Bu sayede yöneticilerin havayolu işletmelerine sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracağı düşünülmektedir.

1.4. Tanımlar

Çalışmada araştırma problemine ilişkin modelde yer alan örgütsel öğrenme bağımsız değişken, stratejik esneklik bağımlı değişken ve dinamik yetenekler aracı değişkendir. Bu kavramlara ilişkin tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Stratejik esneklik; işletmelerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri tanımlama, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlama ve değişim zamanının geldiği anı anlama ve harekete geçme yeteneği olarak tanımlamıştır (Shimizu ve Hitt, 2004).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyim niteliklerinin, örüntülerinin ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamak için zihinsel modeller geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (McGill ve Slocum, 1993).

Dinamik yetenekler; işletmelerin hızla değişen çevrelerine cevap verebilmek için iç ve dış yeterlilikleri bütünleştirme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde çalışma kapsamında ele alınan stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler ile ilgili kavramsal bilgiler yer almaktadır. Bu bağlamda ilk olarak stratejik esneklik kavramı, esneklik türleri, stratejik esneklik tanımları, özellikleri, boyutları ve ilgili alanyazın ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme kavramına değinilmiş ve son bölümde dinamik yetenekler kavramına dair açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. Stratejik Esneklik Kavramı

İş dünyasının her geçen gün karmaşıklaşan şartlarıyla başa çıkabilmek için çeşitli organizasyon yapıları geliştirilmiştir. Yöneticiler 1900’lü yılların başlarında basit örgüt yapıları oluştururken; gün geçtikçe hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için örgüt yapıları daha karmaşık ve esnek hale gelmektedir (Nemli, 1998, s. 77). Çevre koşullarındaki bu değişim ve belirsizlik gün geçtikçe esneklik kavramının farklı boyutlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bölümde öncelikle esneklik kavramına ve türlerine kısaca değinildikten sonra stratejik esneklik kavramının tanımına, özelliklerine, boyutlarına ve ilgili çalışmalara yer verilecektir.

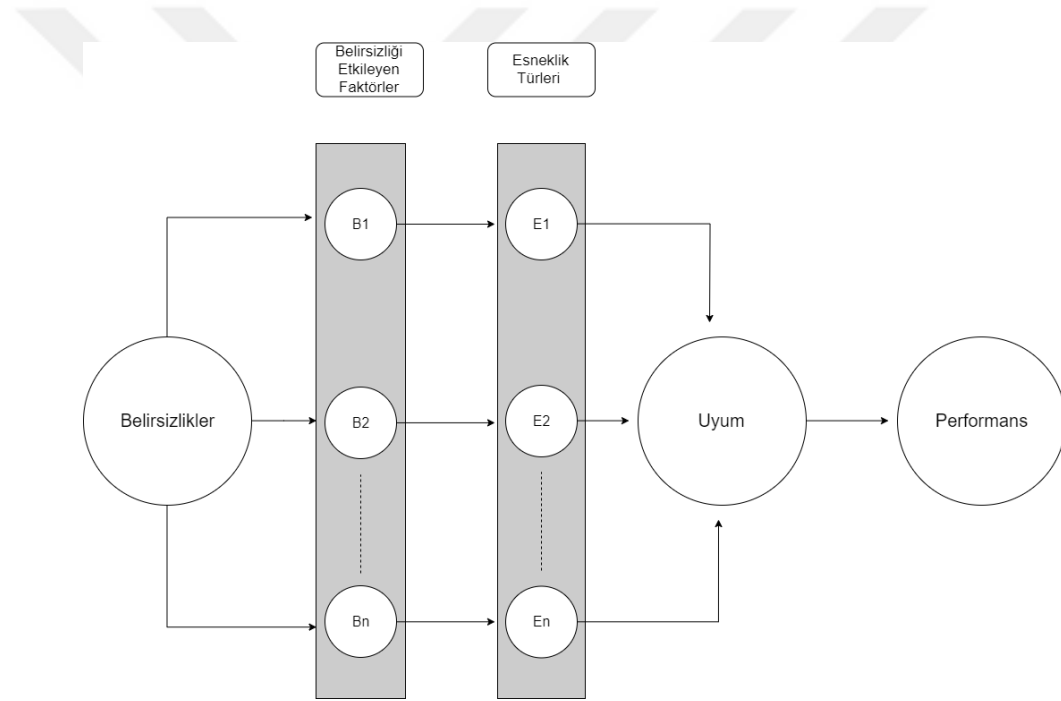
2.1.1. Esneklik

Alanyazın taraması sonucu esneklik kavramıyla ilgili olarak kabul edilmiş ortak bir tanım olmadığı görülmektedir. Esneklik kavramı kullanıldığı alana göre farklı tanımlar almaktadır. Etimolojik olarak esneklik kelimesinin anlamı incelendiğinde; TDK’da esneklik, “esnek olma durumu, elastikiyet” olarak belirtilmiştir. Esnek olma durumu ise, “bir dış gücün etkisi altında uzama, kısalma, eğrilme vb. biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilme özelliğinde olan, elastik, elastiki” olarak tanımlanmaktadır. Cambridge Dictionary’ye göre esneklik (flexibility); “içinde bulunduğu duruma göre hareket edebilen, değişen/değiştirilebilen”, Oxford Dictionaries’e göre ise, “yeni koşullara veya durumlara uyacak şekilde değiştirme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır.

1960 yıllara kadar durgun pazar yapısı ve rekabet baskının düşük olmasından dolayı yönetim alanyazınında esneklik kavramının gelişimi yavaş olmuştur. Rekabet gücüyle ilgili problemler, pazar yapısının değişmesi gibi faktörlerin ortaya çıkmasıyla birlikte esneklik kavramına yöneticilerin ve akademisyenlerin ilgisi de artmaya başlamıştır.

Esneklikle ilgili üzerinde görüş birliğine varılan bir tanım ortaya çıkmamış olsa da, yapılan çeşitli araştırmalar esneklik kavramının bulunduğu duruma göre tanımlanması gerektiğini ortaya koymuştur (Dreyer ve Gronhaug, 2004; Volberda, 1996). Nemli (1998) esneklik kavramını “değişkenlik, yani, mevcut durumun gereklerine göre farklı şeyler yapabilme ve farklı yetenekleri kullanabilme.” olarak tanımlamıştır.

Dreyer ve Gronhaug (2004, s. 486) ise, esnekliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Geliştirdikleri modele göre işletme düzeyindeki belirsizlikler esneklik türlerini şekillendirmektedir. Şekil 2.1’de verilen modele göre işletmelerin iyi bir performans elde edilmesi için rekabet ortamında ortaya çıkan belirsizlikler ile esneklik türü arasında eşleşme ve denge olması gerekmektedir.



Şekil 2.1. Esnekliğin performans üzerindeki etkisi modeli (Dreyer ve Gronhaug, 2004)

Volberda (1996) esnekliği dört farklı boyutta ele almıştır. Bunlar durağan esneklik, operasyonel esneklik, yapısal esneklik ve stratejik esneklik olarak sıralanmıştır. Esneklik boyutları yönetimsel yeteneklerin ve hızın seviyesine göre farklılaşmaktadır. Durağan esneklik boyutuna göre, performansı artıran işlemler sabit prosedürlerden oluşmaktadır. Bu boyutu esneklik türü olarak kavramsallaştırmak pek de mümkün değildir. Çünkü durağan esneklik durumlarında sadece küçük boyutta değişimler olmakta ve bunlara çok kolayca cevap verilebilmektedir. Operasyonel esneklik ise, işletmelerin yapısına ve hedeflerine dayanan rutin yeteneklerden oluşmaktadır. Bu rutinler direkt

olarak temel operasyonlarla ilgilidir. Operasyonel esneklik en çok bilinen esneklik türlerinden biridir. Beklenen değişimlere hızla cevap verme yeteneği sağlar. Bir diğer boyut olan yapısal esneklik ise, örgüt yapısı, karar verme ve iletişim sürecinin değişen çevre koşullarına uyumunu sağlayan yönetimsel yeteneklerden oluşmaktadır. İşletmeler devrimsel değişimlerle karşı karşıya kaldığında büyük yapısal esnekliğe ihtiyaç duymaktadır. Stratejik esneklik örgüt hedefleri ve çevre faktörleri ile ilgili yönetimsel yeteneklerle ilgilidir. İşletmeler beklenmeyen değişimlerde ve bu değişimlere hızla cevap vermeleri gereken durumlarda stratejik esnekliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlamda en büyük zorluk işletmeler için yapısal ve rutin olmayanların tanımlanmasıdır.

Durağan esneklikte işletmeler standart prosedürlerle ve durağan çevrede faaliyet gösterdikleri için yönetimsel yetenekler ve hız nispeten düşüktür. Yapısal esneklikte ise, işletmeler yüksek yönetimsel yetenek ile yüksek hıza gerek kalmadan esneklik sağlamaktadırlar. Operasyonel esneklik ise, yüksek hız ile sağlanabilirinken, stratejik esneklik hem yüksek yönetimsel yetenek hem de yüksek hız ile sağlanabilmektedir. Esneklik boyutları ile yönetimsel yetenek ve hız ilişkisi Tablo 2.1’de görülmektedir. Ayrıca Volberda çalışmasında durağan esneklik hariç esneklik boyutlarını manevra yeteneklerine göre sınıflamıştır. Operasyonel esnekliği rutin manevra, yapısal esnekliği uyarlanabilir manevra ve stratejik esnekliği stratejik manevra yeteneği ile ilişkilendirmiştir (Volberda, 1996, s. 363).

Tablo 2.1. *Esneklik Boyutları (Volberda, 1996).*

Yönetsel Yeteneklerin Çeşitliliği	Yüksek	Yapısal Esneklik	Stratejik Esneklik
		Durağan Esneklik	Operasyonel Esneklik
	Düşük	Düşük	Yüksek
		Karşılık Verme Hızı	

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere stratejik esneklik dışındaki esneklik türleri işletmelere rekabet gücü sağlaması açısından önemli olmakla birlikte nispeten daha kısa dönemli ve daha çok operasyonlarla ilgilidir. Oysaki stratejik esneklik işletmelere

sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynamaktadır (Nemli, 1998, s. 79). Bu bağlamda bir sonraki bölümde stratejik esneklik kavramına derinlemesine yer verilmiştir.

Tablo 2.2. İç ve dış esneklik örnekleri (Volberda, 1996, s. 363)

	İçsel	Dışsal
Rutin Manevra Yeteneği	<u>İçsel Operasyonel Esneklik</u> • Üretim hacmini değiştirme • Envanter oluşturmak • Nakit kullanımı	<u>Dışsal Operasyonel Esneklik</u> • Geçici iş gücü kullanımı • Alternatif kaynak kullanımı • Tedarikçilerle kapasite rezervi
Uyarlanabilir Manevra Yeteneği	<u>İçsel Yapısal Esneklik</u> • Çok fonksiyonlu takımlar oluşturma • Yönetimsel rollerin değiştirilmesi • Kontrol sistemlerinde değişiklikler	<u>Dışsal Yapısal Esneklik</u> • Tedarikçilerle JIT uygulaması anlaşması • Tedarikçilerle ortaklaşa operasyon anlaşması • Tedarikçilerle alt bileşenlerin geliştirilmesi
Stratejik Manevra Yeteneği	<u>İçsel Stratejik Esneklik</u> • Mevcut stratejileri kaldırma • Yeni teknolojiler oluşturulma • Ürünleri temelden yenilme	<u>Dışsal Stratejik Esneklik</u> • Yeni ürün pazarları kombinasyonları oluşturma • Girişleri engellemek ve rakipleri kontrol etmek için pazar gücünü kullanmak • Ticari düzenlemelerle başa çıkmak için politik faaliyetlerde bulunmak

2.1.2. Stratejik Esneklik

Yapılan alanyazın araştırmasında ulaşılabilen çalışmalara göre stratejik esneklikle ilgili olarak ilk araştırmanın Ansoff (1975) tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Ansoff çalışmasını petrol krizinden sonra büyük bir belirsizliğe giren işletmeler üzerinde gerçekleştirmiştir. Ansoff belirsizlikle baş edebilmeleri için işletmelerin stratejik esnekliğe sahip olması gerektiğini ileri sürmüştür. Ansoff stratejik esnekliği dinamik bir

çevrede değişime hızlı cevap verebilmek için işletmelerin esnek ve hazır olmaları için kullanılmıştır.

Stratejik esneklik; stratejik yönetim (Combe, Rudd, Leeflang, ve Greenley, 2012; Yi, Gu, ve Wei, 2017; Sanchez, 1995), pazarlama (Johnson, Lee, Saini, ve Grohmann, 2003; Asikhia, 2010; Eren, 2012), ekonomi (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Guo ve Cao, 2014), üretim yönetimi (Sanchez ve Mahoney, 1996; Thomas, 2014), örgüt kuramı (Shimizu ve Hitt, 2004; Fernández-Pérez, 2014; Supeno, Sudharma, Aisjah, ve Laksmana, 2015) ve insan kaynakları yönetimi (Xiu, Liang, Chen, ve Xu, 2017) gibi birçok farklı alanda kullanılmıştır. Farklı alanlarda yapılan araştırmalar stratejik esnekliğe farklı bakış açıları kazandırmıştır. Bundan dolayı stratejik esneklikle ilgili olarak alanyazında farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

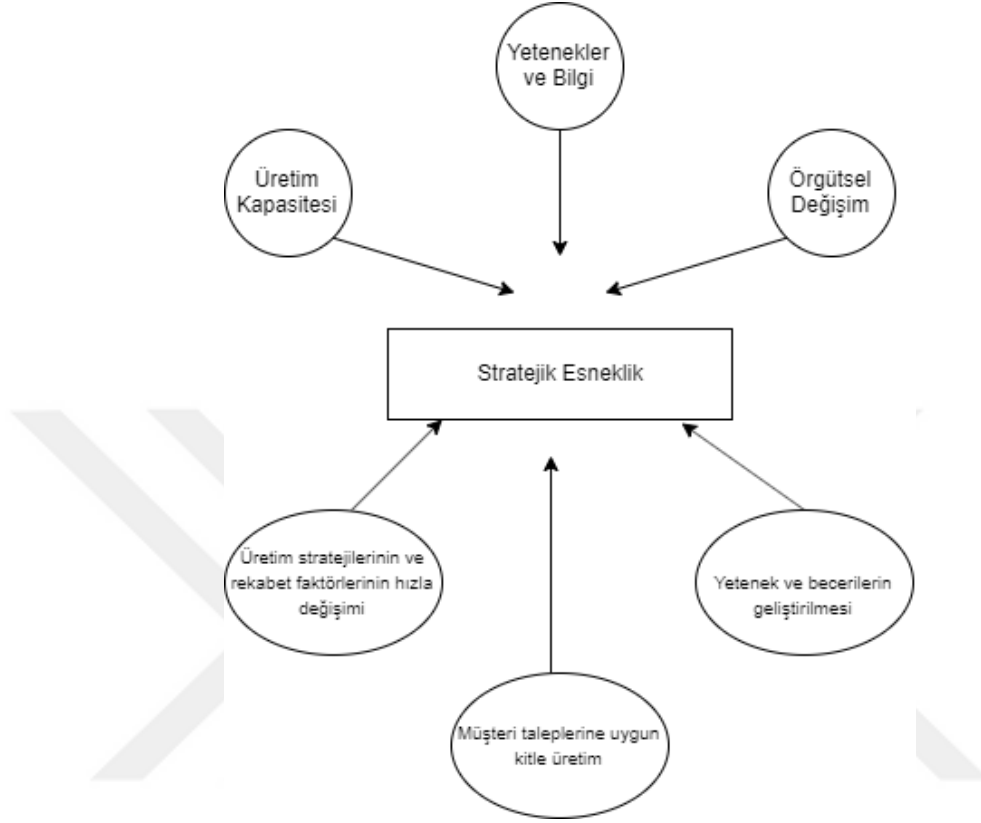
- Eppink (1978) stratejik esnekliği işletmelerin öngörülemeyen çevresel değişimlere karşı daha dirençli olmasını veya böyle bir değişime başarılı bir şekilde yanıt vermek için daha iyi bir konum almasını sağlayan organizasyonel bir özellik olarak görmektedir.
- Aaker ve Macarenhas (1984) stratejik esnekliği; işletmelerin performansı üzerinde anlamlı bir etki edebilecek önemli, belirsiz ve hızlı çevresel değişikliklere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Evans (1991) stratejik esnekliği teknolojinin yoğun olduğu alanlar gibi dinamik çevrelerde kaprisli alanları yönetmek için uygun bir yetenek olarak tanımlamıştır.
- Hayes ve Pisano (1994) stratejik esnekliği; hızlı ve minimum kaynakla düşük maliyetli hızlı ürün geliştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Das ve Elango (1995) stratejik esnekliği; işletmelerin pazardaki rekabetin şiddetine göre çevresel değişikliklere zamanında ve uygun bir şekilde yanıt verilebilmesini sağlayan yetenekler olarak tanımlamıştır.
- Sanchez (1995) stratejik esnekliği, işletmelerin kullandığı mevcut kaynakların doğal esnekliklerine ve bu kaynakların alternatif faaliyetlerde kullanabilme esnekliğine bağlamaktadır.
- Lei, Hitt ve Goldhar (1996) stratejik esnekliğin işletmelerin yerel ve niş pazar segmentlerinde fırsatçı konum alma arayışına girerken rekabetçi hamleler hamlelere cevap verme konusunda daha usta olmalarını sağladığını ileri sürmüştür.

- Sanchez (1997) stratejik esnekliği bir örgütün değişime neden olacak belirsizliklere başa çıkma ve buna yanıt verme konusunda yeterince becerikli kalma yeteneği sağlamak için gerekli bir süreç olarak ortaya koymuştur.
- Masutik ve Hill (1998) stratejik esnekliği; firmanın değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde cevap verme yeteneği olarak tanımlamıştır.
- Hitt, Keats ve DeMarie (1998) göre stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabet koşullarında proaktif davranabilmesini veya bunlara hızlı bir şekilde cevap verebilmesini sağlayan ve böylece rekabet avantajı kazandıran yetenekleridir.
- Grewal ve Tansuhaj (2001) stratejik esnekliği; piyasa tehditlerine ve fırsatlarına proaktif ve reaktif bir şekilde karşılık vererek ekonomik ve politik riskleri yönetme yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Shimizu ve Hitt (2004) ise, stratejik esnekliği; işletmelerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri tanımlama, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlama ve değişim zamanının geldiği anı anlama ve harekete geçme yeteneği olarak tanımlamışlardır.
- Zahra (2008) stratejik esnekliği, bir işletmenin dış ortamdaki fırsatlara, tehditlere ve değişikliklere karşılık olarak stratejisini değiştirmeye ne kadar istekli olduğu anlamında kullanmıştır.

Bu tanımların yanı sıra stratejik esneklikle ilgili olarak pek çok araştırmacı tarafından yapılan farklı tanımlar da mevcuttur. Sonuç olarak terimin anlam ve kullanımında farklılık olduğu görölmektedir. Bu tanımların farklı olmasına rağmen odaklandıkları ana noktanın dinamik çevrede belirsizliğe cevap verme yeteneği olduğu söylenebilir. Bununla birlikte stratejik esneklik işletmelerin daha başarılı olabileceği bir yol sunmakta ve sürekli değişen çevre ile başa çıkmak için stratejik alternatifler oluşturmayı ve geliştirmeyi önermektedir.

Stratejik esneklik, işletmelere üretim seviyelerini hızlı bir şekilde değiştirme, yeni ürünler geliştirme ve rekabetçi tehditlere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği sağlayan önemli bir stratejik araçtır. Bu, yöneticilerin doğru bir karar vermek için gerekli kaynakları sağlaması ile etkili sonuçlanmayacak projelere yatırım yapmaktan kaçınmaları arasında dengeyi bulmalarına yardımcı olur (Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013, s. 1443). Stratejik esneklik işletmelerin bir baskın stratejiden diğer bir stratejiye, bir rekabet önceliğinden bir diğerine geçmesine imkân tanır. İşletmeler bunu kaynakların uzun vadeli

taahhüdü ve bir eylem planı ile gerçekleştirebilir. Bunu sağlamak için Lau (1996) bir model ileri sürmüştür.



Şekil 2.2 Lau stratejik esneklik modeli (Lau, 1996)

Lau tarafından geliştirilen bu model, işletmelerin iç ve dış çevresinin stratejik esneklik üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. İşletmelerin üretim kapasitesi, yetenekleri ve bilgileri ve örgütsel değişim kapasitesi stratejik esnekliği etkileyen işletme içi faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte üretim stratejilerinin ve rekabet faktörlerinin hızla değişimi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi ve müşteri taleplerine uygun kitle üretim faktörleri stratejik esnekliği etkileyen dış faktörler olarak ele alınmıştır.

Sanchez (1995) stratejik esnekliği, işletmelerin kullandığı mevcut kaynakların doğal esnekliklerine ve bu kaynakların alternatif faaliyetlerde kullanabilme esnekliğine bağlamaktadır. Bu bağlamda dinamik pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştıkları zorluklarla baş edebilmeleri için iki yoldan bahsetmiştir. (1) rekabet ortamındaki gelişmelerle başa çıkmada alternatif eylem yollarını elde etmek için işletmeye stratejik seçenek sunabilecek esnek kaynak kullanımını belirlemek ve elde

etmek; (2) işletmelerin mevcut kaynaklarının doğal esnekliklerinin maksimize edilebilmesi için kaynak kullanımının koordinasyonunda esneklik geliştirmek (Sanchez, 1995, s. 138). Kaynak esnekliği, kaynakların içsel özellikleri tarafından belirlenirken; koordinasyon esnekliği ise, işletmelerin kaynakları uygulama yeteneklerini yansıtır (Grewal ve Tansuhaj, 2001, s. 72). Ayrıca kaynak esnekliği, çok yönlü kullanımla esnek kaynaklar elde etme yeteneklerini ifade ederken, koordinasyon esnekliği, dahili kaynakların bir koordinasyon süreci boyunca yeni kaynak kombinasyonları oluşturma yeteneklerini ifade etmektedir (Wei, Yi, ve Guo, 2014, s. 835).

2.1.3. Stratejik Esnekliğin Özellikleri

Stratejik esneklikle ilgili olarak alanyazın taraması sonucu kabul görmüş ortak bir tanım olmadığı ortaya çıkmıştır. Ansoff'un petrol krizinden sonra stratejik esneklik çalışmasından başlayarak, araştırmacıların stratejik esneklik kavramını çok çeşitli perspektiften inceledikleri görülmektedir. Bu kavramsallaştırma çalışmaları neticesinde birkaç ortak unsurdan bahsetmek mümkündür. Stratejik esneklik;

- Organizasyon yeteneği olarak görülmektedir,
 - Belirsizliklere baş edebilme yeteneği,
 - Değişime hızlı cevap verme yeteneği,
 - Değişime uyum sağlama yeteneği,
- Dinamik bir çevre ile ilgilidir,
- İşletmelerin esnek ve hazır olmalarını sağlamaktadır,
- İşletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir,
- İşletmelerin değişime proaktif ve reaktif karşılık vermelerini sağlamaktadır.

Araştırmacılar stratejik esnekliği önemli bir organizasyon yeteneği olarak görmektedir. Çeşitli perspektiflerden ele alınmasına rağmen örgütsel uygulamaların stratejik esnekliğin temelini oluşturduğu açıkça görülmektedir (Madhavan, 1996, s. 19). Yapılan birçok araştırmada stratejik esnekliğin belirsizliklerle baş edebilme yeteneği sağladığı ortaya konmuştur (Eppink, 1978; Das ve Elango, 1995; Sanchez, 1997; Hitt ve DeMarie, 1998). Son yıllarda yüksek belirsiz çevresel dinamizm nedeniyle işletmeler daha önce benzeri görülmemiş bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimle birlikte firma teknolojilerinde, müşteri talebinde ve rekabet koşullarında öngörülemeyen dalgalanmalar yaşanmaktadır. Yöneticiler rekabetçi ortamdaki hızlı ve tahmin edilemeyen değişimler

nedeniyle belirsizliklerle baş edebilmek için stratejik esneklik üzerinde yoğunlaşmaktadır (Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013, s. 1442). Bununla birlikte stratejik esnekliği yüksek olan işletmeler değişime hızla karşılık verebilmektedir. Oldukça dinamik olan rekabetçi ortamlarda işletmeler değişimlere hızla karşılık vererek rekabet avantajı sağlayabilirler. Tam bu noktada stratejik esneklik işletmelerin rekabet avantajı oluşturmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için değişen rekabet koşullarına hızla karşılık verebilme becerisine karşılık gelir (Atwa, 2013, s. 42). Ek olarak stratejik esneklik çevrede yaşanan değişime karşı uyum sağlama yeteneği olarak da görülmektedir. Odak noktası işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkiye neden olacak, uzun vadeli, stratejik adaptasyonlar için bir ihtiyaç yaratacak kadar büyük çevresel değişikliklere odaklanmaktır. İşletmelerin bu gibi değişimler karşısında örgütsel yeteneklerinde ve kullandığı teknolojilerde çarpıcı değişiklikler yapması gerekebilir (Aaker ve Mascarenh, 1984, s. 74).

Stratejik esnekliğin bir diğer karakteristik özelliği ise, dinamik çevrede faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir stratejik araç olmasıdır (Eppink, 1978; Evans, 1991). Stratejik esnekliğe nispeten daha dinamik çevrelerde ihtiyaç duyulmaktadır. Uzkurt (2002) dinamik çevre koşullarında faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapmış olduğu çalışmada stratejik esnekliğin performans üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Bununla birlikte durağan bir çevrede işletmelerin esnekliği sürdürmelerinin maliyetinin, esnekliğin sağlayacağı faydadan daha fazla olacağını ileri sürmektedir.

Stratejik esneklik işletmelerin değişen çevre koşullarına karşı esnek ve hazır olmalarını sağlamaktadır (Sanchez, 1995; Shimizu ve Hitt, 2004). Ansof (1975) esnekliğin işletmelere küçük sinyallerde dahi değişim gerekliliğini anlayıp karşılık verme yeteneği sağladığını ileri sürmüştür. Müşterilerin beklentilerinde, değişen piyasa eğilimlerinde ve rakip eylemlerde sıkça görülen değişikliklerin yol açtığı dış baskı ile başa çıkabilmek için işletmelerin stratejik düzeyde esneklik geliştirmeleri gerekir (Aaker ve Mascarenh, 1984; Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013, s. 1448). Böylece stratejik esnekliğe sahip işletmeler çevresel değişimlere karşı esnek ve hazır durumdadır.

Yapılan birçok araştırmada stratejik esnekliğin işletmelerin performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Vijande, Sánchez ve Trespalacios, 2012; Zhang M. J., 2005). Günümüzde teknolojiye hızlı gelişmeler, yoğun rekabet ve artan küreselleşme neticesinde işletme çevresi yeniden şekillenerek dinamik, karmaşık ve işletme yönetimi için öngörülemez bir hal almıştır. Böyle bir ortamda işletme performansını artırabilmek ve sürekliliğini sağlamak için stratejik esnekliğe ihtiyaç

duyulmaktadır. Stratejik esneklik, işletme performansını etkileyen önemli, belirsiz ve hızla meydana gelen çevresel değişikliklere uyum sağlamak için işletmelere stratejik seyrini değiştirme yeteneği kazandırmaktadır (Xiu, Liang, Chen ve Xu, 2017, s. 1336).

Son olarak stratejik esnekliğin işletmelere çevresel değişimlere proaktif ve reaktif karşılık verme yeteneği kazandırdığı söylenebilir. Proaktif stratejik esneklik bir işletmenin rakiplerini önleme, inisiyatifi ele geçirme, çevik kalma çok yönlü olma gibi çeşitli mekanizmalar oluşturma yeteneği sağlarken; reaktif stratejik esneklik ise, işletmelerin çevresinde meydana gelen değişimlere karşılık verme yeteneği sağlamaktadır (Fan, Wu ve Wu, 2013, s. 189). Proaktif esneklik işletmelere pazardaki fırsatları yakalamaya çalışarak geleceklerini şekillendirme yeteneği kazandırmaktadır. Reaktif esneklikte ise, işletmelerin çevresel değişime uyum sağlaması üzerinde durulmaktadır. Temel varsayım işletmelerin çevrelerine uyum sağlamaları gerektiği veya popülasyon ekolojisi teorisinin öngördüğü şekilde konumlanmasıdır (Karri, 2001, s. 25).

2.1.4. Stratejik esneklikle ilgili olarak yapılan çalışmalar

Bu bölümde stratejik esneklik kavramıyla ilgili çeşitli araştırmalara konu olmuş çalışmalara yer verilecektir. Stratejik esneklikle ilgili çalışmalar ulusal ve uluslararası alanyazın olmak üzere iki bölümde incelenecektir.

Alanyazın taraması sonucunda dinamik yetenekler (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013), örgütsel öğrenme (Verdú-Jover, Lloréns-Montes ve García-Morales, 2006; Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012), çevresel dinamizm (Cingöz ve Akdoğan, 2013; Thomas, 2014; Li, Zhan ve Lu, 2016) stratejik seçenek (Combe, Rudd, Leeflang ve Greenley, 2012), stratejik planlama (Rosenhead, 1980; Dibrell, Down, ve Bull, 2007; Vecchiato, 2015), örgüt kültürü (Bock, Opsahl, George ve Gann, 2012; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008), sosyal ağ (Perez, García-Morales ve Pulles, 2016; Fernández-Pérez, Verdú-Jóver ve Benitez-Amado, 2013), inovasyon (Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno ve Verdú, 2010; Rajala, Westerlund ve Möller, 2012; Cingöz ve Akdoğan, 2013) ve organizasyon yapısı (Bock, Opsahl, George ve Gann, 2012) değişkenlerinin stratejik esnekliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Ayrıca stratejik esnekliğin işletme performansı, (Arnold, Benford, Canada ve Sutton, 2015; Eryesil, Esmen, ve Beduk, 2015) rekabet gücü (Combe ve Greenley, 2004; Dreyer ve Gronhaug, 2004; Matusik ve Hill, 1998), yenilikçilik (Kamasaka, Yavuz, Karagülle, ve Agca, 2016; Khin, Ahmad, ve Ramayah, 2012; Rajala, Westerlund, ve

Möller, 2012), belirsizliği azaltma (Grewal ve Tansuhaj, 2001; Dreyer ve Gronhaug, 2004) gibi faktörler üzerinde pozitif etkili olduğu görülmektedir.

Çalışmaların araştırma yapılan örgüt, metodoloji ve sonuç bağlamında özetleri aşağıdaki tablolarda kronolojik olarak verilmiştir. Stratejik esneklikle ilgili çalışmaların bir kısmı kavramsal nitelik taşıırken bir kısmı ise, ampirik olarak stratejik esnekliğin işletmeler üzerindeki etkisini sınamaya çalışmaktadır.

Tablo 2.3. *Stratejik esneklikle ilgili olarak ulusal alanyazın*

Kaynak	Araştırma Yapılan Örgüt	Metodolojik Yaklaşım	Bulgular
(Uzkurt, 2002)	Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi	Nicel	Çalışmada çevresel belirsizliklere karşı işletme performansını artırmada stratejik esnekliğin rolü araştırılmıştır. Ampirik bulgulara göre stratejik esneklik çevresel belirsizliklere karşı işletme performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.
(Eren, 2012)	İmalat sektörü	Nicel	Türkiye'de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli üretim işletmelerinde stratejik esneklik seviyesi arttıkça işletmelerin girişimsel pazarlama yönelimlerinin arttığı ortaya konmuştur. Buna karşılık işletmelerin içinde bulunduğu pazar dinamizminin bu ilişkiye etki etmediği sonucuna varılmıştır.
(Cingöz ve Akdoğan, 2013)	Mobilya, tekstil ve metal endüstrisi	Nicel	Bu çalışmada stratejik esneklik, yenilikçilik performansı ve çevresel dinamizm arasındaki pozitif ilişki ampirik olarak desteklenmiştir. Bu bağlamda, stratejik esneklik geliştirerek daha yenilikçi olmak isteyen işletmelere bazı öneriler sunulmuştur. Belirsiz ve değişken bir ortamda, yöneticilerin değişikliklere cevap verebilmek için stratejik esnekliğe sahip olmaları gerektiği ileri sürülmüştür.
(Eryesil, Esmen, ve Beduk, 2015)	Bilişim ve elektronik sektörü	Nicel	Bu çalışmada işletmelerin dinamik ortamındaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için stratejik bir seçenek olarak tanımlanan stratejik esneklik ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 2.4. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili olarak ulusal alanyazın*

(Kamasaka, Yavuz, Karagulle, ve Agca, 2016)	İstanbul Sanayi Odası ilk 1000 işletme	Nicel	Türkiye'de farklı sektörlerden 187 işletme üzerinde yapılan araştırma neticesinde, bilgi yönetimi ve stratejik esneklik arasındaki iki yönlü etkileşim, inovasyon performansı ile güçlü bir şekilde ilişkilendirildi. Bu bağlamda, inovasyon performansına yol açan bilgi yönetiminin etkinliğinin stratejik esnekliğe bağlı olduğu bulunmuştur.
(Öcal ve Özkara, 2018)	Mermer Endüstrisi	Nicel	Çalışmada Afyonkarahisar ve çevresinde mermer üretimi yapan işletmeler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre işletmelerin stratejik esneklik düzeylerinin stratejik duruşları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi bulunmuştur.
(Beraha, 2020)	Küçük elektrikli ev aletleri sektörü	Nitel	Çalışmada küçük elektrikli ev aletleri üretimi yapan işletmelerde yöneticilerle görüşme yapılmıştır. İşletme yöneticilerinin çevresel belirsizlik algısının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık işletmeler belirsizliklere değişken düzeylerde stratejik esneklik geliştirerek karşılık verdikleri bulgulamıştır.

Ulusal alanyazında yapılmış çalışmalarla ilgili Tablo 2.3 incelendiğinde stratejik esneklikle ilgili ilk çalışmanın 2002 yılında yapıldığı görülmektedir. Tablo 2.3'te stratejik esneklikle ilgili 7 çalışmanın özet bilgileri verilmiştir. Bir sonraki tabloda ise, stratejik esneklik ile ilgili yapılmış lisansüstü tezlerin bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2.5. *Stratejik esneklik ile ilgili olarak Türkiye'de yapılmış lisansüstü tezler*

Kaynak	Üniversite	Tür	Başlık
(İğci, 2008)	İstanbul Üniversitesi	Yüksek Lisans	Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamizmin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma
(Eriş, 2015)	Yazılım Sektörü	Nicel	Organizasyonel modülerliğin ölçümüne dair model önerisi ve stratejik esneklikle ilişkisinin incelenmesi

Türkiye'de lisansüstü tezler incelendiğinde stratejik esneklikle ilgili az sayıda bir çalışmaya rastlanmıştır. Konu Türkiye'de henüz çok yeni bir kavram olduğundan dolayı

sadece iki çalışmanın olduğu görülmektedir. Yapılan tezlere ilişkin özetler tablo 2.4'te verilmektedir.

Ulusal yayınlara karşın uluslararası alanyazında stratejik esnekliğe ilgi çok fazladır. Uluslararası alanyazında yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.6. *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

Kaynak	Araştırma Yapılan Örgüt	Metodolojik Yaklaşım	Bulgular
(Ansoff, 1975)	Kavramsal çalışma	Nitel	Ansoff çalışmasını petrol krizinden sonra büyük bir belirsizliğe giren işletmeler üzerinde gerçekleştirmiştir. Ansoff işletmelerin belirsizlikle baş edebilmeleri için stratejik esnekliğe sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüştür. Stratejik esnekliği dinamik bir çevrede değişime hızlı cevap verebilmek için işletmelerin esnek ve hazır olmaları için kullanmıştır.
(Eppink, 1978)	Nakliye, havayolu ve imalat işletmeleri	Nitel	Bu çalışmada, teorik ve ampirik araştırmaya dayanarak, yazar esneklik kavramını araştırmakta, bulgularını ortaya koymakta ve stratejik esnekliğin nasıl artırılacağına dair bazı etkileri ileri sürmektedir.
(Aaker ve Mascarenh, 1984)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada stratejik esneklikle ilgili kavramsal bir çerçeve ortaya konmaya çalışılmıştır. Esnekliğe duyulan ihtiyaç ve en uygun yaklaşım hakkında nihai kararın alınması için, olası çevresel değişikliklerin analizine ve esnekliğin ve alternatiflerinin fayda maliyet değerlendirmesine dayanması gerektiği öne sürülmüştür.
(Evans, 1991)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu makale, esneklik kavramının tarihsel evrimini ve benzer kavramlarla ilişkisini incelemektedir. Ardından esnekliğin zamansal ve kasıtlı boyutlarını bütünleştiren kavramsal bir çerçeve geliştirilmiştir.
(Sanchez, 1995)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada (1) bir firmaya ait ürün geliştirme kaynaklarını kaynak esnekliğine ve (2) firmanın mevcut kaynaklarını ürün pazarlarında kullanma konusunu koordinasyon esnekliğine dayandığı, ürün rekabetinde yeni bir esneklik türü olan stratejik esneklik kavramı geliştirilmiştir.
(Lei, Hitt, ve Goldhar, 1996)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada esnek ve gelişmiş üretim teknolojilerine yapılan yatırımların organizasyon tasarımı ve stratejik esnekliğin ekonomik temellerini değiştirebilecek özelliklere sahip olduğu ileri sürülmüştür.

Tablo 2.7. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Volberda, 1996)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada aşırı rekabet ile başa çıkabilmek için esnekliğe dayalı bir organizasyonel form tipolojisi geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, zaman içerisinde, özellikle yeniden canlandırmayla ilgili olanlar olmak üzere, farklı örgütsel gelişim yolları araştırılmıştır.
(Sanchez, 1997)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma, örgütlerin dinamik ve belirsiz bir geleceğe yönelik yöneticilerin kullanabilecekleri yeni bir uygulamanın temel özelliklerini sunmak için son dönemdeki çalışmalardan stratejik esneklik hakkındaki fikirlerini bir araya getirmektedir.
(Hitt ve DeMarie, 1998)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada stratejik esneklik ve rekabet avantajı sağlamak için, stratejik liderlik yapma, dinamik temel yetkinlikler oluşturma, insan sermayesine odaklanma ve geliştirme, etkin biçimde yeni üretim ve bilgi teknolojilerini kullanma, değerli stratejiler kullanma (küresel pazarları ve işbirliği stratejilerini kullanma) ve yeni organizasyon yapıları ve kültürünü uygulamalarını gerektirdiği ileri sürülmüştür.
(Grewal ve Tansuhaj, 2001)	Tayland KOBİ'leri	Nitel	Yazarlar, Taylandlı firmaların son Asya krizini yönetmelerine yardımcı olmak için pazar yöneliminin ve stratejik esnekliğin rolünü araştırmıştır. Tahmin edildiği gibi, piyasa yönelimi bir krizden sonra firma performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Buna karşılık, stratejik esnekliğin, rekabet yoğunluğu ve teknolojik belirsizlik ile yönetilen bir krizden sonra firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
(Worren, Moore ve Cardona, 2002)	Ev aletleri endüstrisi	Nitel	Bu çalışmada bütünleştirici bir model geliştirilmiş ve algılanan pazar bağlamı, modüler mimarlık, stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Sonuçlar modüler ürün mimarileri ve performans arasında arabulucu değişken olarak ürün modeli çeşitliliği ile pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.
(Johnson, Lee, Saini ve Grohmann, 2003)	Kavramsal çalışma	Nitel	Yazarlar pazar odaklı stratejik esnekliğin aracılık rolünü açıklayan bütünleştirici bir model önermektedir. Çalışma dinamizmi yüksek ortamların ilişkiyi nasıl değiştirdiğini göz önünde bulundurarak pazar odaklı stratejik esnekliğin sonuçları hakkında önerilerde bulunmuştur.
(Combe ve Greenley, 2004)	Kavramsal çalışma	Nitel	Karar vericilerin farklı düşünce biçimleri ve stratejik esneklik yetenekleri arasındaki ilişki teorik olarak incelenmiştir. Karar vericilerin dinamik ortamlara reaktif adaptasyon ve proaktif hamleye izin veren farklı esneklik formları için yetenekler belirlemiştir. Ayrıca bilişsel modellerin içeriği ile farklı stratejik esneklik biçimleri üretme yetenekleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan yeni bir bilişsel içerik modeli geliştirilmiştir.

Tablo 2.8. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Shimizu ve Hitt, 2004)	Kavramsal Çalışma	Nitel	Bu çalışmada yöneticilerin stratejik esneklik geliştirmedeki önemi ve zorlukları ortaya konmuştur. Zorlukların üstesinden gelmek için yöneticilerin ve organizasyonların, önyargıların üstesinden gelmek ve dinamik bir ortamdaki belirsizliklerle etkin bir şekilde başa çıkmak için hazırlıklı ve proaktif olunması gerektiği belirtilmektedir.
(Toni ve Tonchia, 2005)	Kavramsal çalışma	Nitel	Stratejik esneklik kavramını ve bunun operasyonel esneklikle (alanyazında daha yaygın olan bir terim olan üretim esnekliği) ile olan ilişkisini netleştirmeye çalışılmıştır. Stratejik esneklik kavramının operasyonel esnekliğe göre daha yeni ve belirsiz olduğu görülmektedir.
(Zhang M. J., 2005)	Fortune ve Forbes listelerindeki işletmeler	Nitel	Çalışmada ürün esnekliği için bilgi sistemleri desteğinin satış büyümesi üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. Buna karşılık koordinasyon esnekliği için bilgi sistemleri desteğinin herhangi bir performans ölçütü üzerinde etkisi olmadığı anlaşılmıştır.
(Verdú-Jover, Lloréns-Montes, ve García-Morales, 2006)	Kimya, elektronik ve otomobil endüstrisi	Nitel	Küçük ve büyük ölçekli işletmeler arasında operasyonel esneklik, stratejik esneklik ve finansal esneklik ile işletme performansı arasındaki ilişkide önemli farklılıklar bulunmuştur.
(Dibrell, Down ve Bull, 2007)	Orman ürünleri endüstrisi	Nitel	Görüşmeler sonucunda yöneticiler, işletmelerin finansal başarılarının veya eksikliklerinin çoğunun stratejik planlama yapısından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Finansal olarak en başarılı işletmelerin stratejik esneklik ile stratejik planlamanın temel unsurlarını birleştiren dinamik bir planlama süreci kullandığı görülmektedir.
(Celuch, Murphy ve Callaway, 2007)	Küçük ölçekli işletmeler	Nitel	Çalışmanın sonuçları 160 küçük ölçekli işletmelerin örnekleme dayanarak işletme bilgi teknolojisi yeteneklerinin proaktif olarak gerekli değişiklikleri öngörmek ve bunlara tepki vermek için stratejik esnekliği kullanma yeteneğini etkileyeceğini ve böylece işletme performansını artıracaklarını göstermektedir.
(Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008)	Aile işletmeleri	Nitel	248 aile işletmesinden elde edilen verileri kullanarak, bir aile işletmesinin işletme kültürünün stratejik esnekliği - yeni fırsatları takip etme ve rekabet ortamındaki tehditlere cevap verme yeteneği ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında liderlik odaklı işletme kültürünün stratejik esnekliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Tablo 2.9. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Saleha, Mark ve Jordan, 2009)	Kavramsal çalışma	Nitel	Yazarlar, esneklik kavramını birçok akademik disiplinde tartışıldığı gibi gözden geçirmekte ve her bir vakada ana temaları, zorlukları ve sınırlamaları değerlendirmektedir. Esnekliği ölçülebilir bir mühendislik özelliğine dönüştürmeye yardımcı olabilecek ve bu kavramı sistem tasarımında optimizasyon düzeyine yükseltecek bir dizi araştırma sorusu ortaya konmaktadır.
(Callaway, Celuch ve Murphy, 2009)	KOBİ'ler	Nitel	Çalışmanın sonuçları, düşük çevresel dinamizm koşulları altında, bilgi teknoloji yeteneklerinin reaktif stratejik esneklik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanında yüksek çevresel dinamizm koşulları altında, bilgi teknoloji yetenekleri proaktif stratejik esneklikle ilişkili olduğu görülmektedir.
(Nadkarni ve Herrmann, 2010)	Dış kaynak kullanan KOBİ'ler	Nitel	Yazarlar CEO kişiliği, stratejik esneklik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri Hindistan'da dış kaynak kullanımı yapan işletmeler üzerinde incelemişlerdir. Stratejik esnekliğin CEO kişiliği ve işletme performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varılmıştır.
(Li, Su ve Liu, 2010)	Çinli üretim İşletmeleri	Nitel	Bu çalışma stratejik esnekliğin (kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinden oluşur) ürün yeniliği ile işletme performansı arasındaki ilişkinin ılımlı etkisine odaklanmaktadır. Sonuçlar, ürün inovasyonu ile işletme performansı arasındaki pozitif ilişki üzerinde, koordinasyon esnekliği ve kaynak esnekliğinin pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.
(Gutierrez ve Pe'rez, 2010)	İmalat ve hizmet endüstrisi	Nitel	Araştırma sonuçları, işletmelerin hangi Kalite Yönetimi girişiminin uygulandığına bağlı olarak, dış yönetim ağlarının stratejik esneklik üzerindeki etkilerinin değiştiğini göstermektedir. Bu bağlamda, kalite yönetimi uygulamayan işletmelerde, harici sosyal ağların kapsamı stratejik esnekliği olumsuz yönde etkilerken, ISO standartlarına sahip işletmelerde bu olumsuz etki ortadan kalkar.
(Asikhia, 2010)	Banka sektörü	Nitel	Bulgular, pazar odaklı stratejik esnekliğin, bankaların değişen piyasa koşulları karşısında müşterilerini sürekli olarak tatmin etmelerine yardımcı olabileceğini ve böylece bankaların performansını artırabileceğini göstermektedir. Aynı zamanda rekabet yoğunluğunun ve teknolojik türbülansın bu ilişkiyi ılımlı kıldığı görülmektedir.
(Tamayo-Torres, Ruiz-Moreno ve Verdú, 2010)	Yüksek teknoloji işletmeleri	Nitel	Araştırmada yenilikçi kapasitenin gerçek seçenekler ve stratejik esneklik arasında ılımlı bir rol oynadığını göstermektedir. Sonuçlar, işletmelerin belirli bir yenilikçi kapasiteye sahip olduğu durumlarda seçeneklerin (operasyonel ve stratejik), stratejik esnekliğin bir öncüsü olduğunu desteklemektedir.

Tablo 2.10. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Li, Su, Liu ve Li, 2011)	Çinli işletmeler	Nicel	Bu çalışma girişimcilik yöneliminin stratejik değişim hızını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca kaynak esnekliğinin girişimcilik yönelimi ve stratejik değişim hızı arasındaki ilişkide olumsuz, koordinasyon esnekliğinin ise, olumlu etkisi görülmektedir.
(Combe, Rudd, Leeftang ve Greenley, 2012)	Mağaza zinciri	Nicel	Bulgularla kültürel (paylaşılan) inançların, özellikle pazarlama kültürel inançlarının ve bireysel yönetim inancının, farklılaşmaya ulaşmak için stratejik seçeneklerin geliştirilmesinde önemli olduğunu, stratejik esnekliğin derecesini ve ayrıca işletmelerin rekabette farklılaşmasını sağlama yeteneğini etkilediğini ve bunun da işletme performansının ana itici gücü olduğu ileri sürülmüştür.
(Arafaa ve ElMaraghyb, 2012)	Sanayi endüstrisi	Nicel	Bu çalışmada operasyon yönetimi yaklaşımıyla oluşturulan hacim esnekliğinin sistem dinamikleri üzerinden dinamik yetenek teorisi ile birleştirilerek, rasyonel kurumsal stratejik karar verme yeteneğine olanak tanıyacağını ve böylece rekabette daha iyi performans gösterebilecek kurumsal stratejik esneklik elde edilebileceği gösterilmektedir.
(Vijande, Sánchez, ve Trespalacios, 2012)	Üretim işletmeleri	Nicel	Bu makale, örgütsel öğrenmenin bir işletmenin gelişen piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğinin (stratejik esneklik) öncüsü olarak hareket ettiğini ve aynı zamanda örgütsel öğrenme ve stratejik esnekliğin farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin uygulanmasını desteklediğini öne sürmektedir. Bu stratejik davranış, firmaların farklılaşma seviyelerine zarar vermeden maliyetleri azaltmalarını ve iş performansını artırmalarını sağlar.
(Perez, Fuentes, ve Bojica, 2012)	İmalat ve hizmet endüstrisi	Nicel	Bu çalışmada dış sosyal ağların (özellikle ağların büyüklüğü) ile stratejik esnekliği olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca işletmelerin daha önce stratejik bir değişim sürecine dahil olması durumunda, etkilerin farklılık gösterdiği de ileri sürülmüştür.
(Rajala, Westerlund, ve Möller, 2012)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada pazar yöneliminin, açık inovasyona dayanan iş modellerinin stratejik esnekliğini nasıl kolaylaştırdığı gösterilmektedir. Yazarlar yeni açık inovasyon paradigmasının, bir işletmenin çevresel koşullar altında adapte edilebilirliğini ve yanıt verebilirliğini etkileyebileceğini öne sürmektedir.
(Khin, Ahmad, ve Ramayah, 2012)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada ürün yenilikçiliği, pazar yönelimi, teknoloji yönelimi ve stratejik esneklik arasındaki ilişkileri anlamak için kavramsal bir çerçeve ortaya konmaktadır. Bu bağlamda unsurlar arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir model geliştirilmiştir.

Tablo 2.11. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Atwa, 2013)	Biyoteknoloji	Nicel	Bu çalışmanın amacı stratejik zekânın işletme performansı üzerindeki etkisinde stratejik esnekliğin aracılık rolünün incelenmesidir. Analiz sonucunda stratejik zekânın işletme performansı ve stratejik esneklik üzerinde pozitif etkisi olduğu gösterilmiştir. Ayrıca stratejik zekânın işletme performansı üzerindeki etkisinde stratejik esnekliğin aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır.
(Pe´rez, Jo´ver, ve Amado, 2013)	İmalat ve hizmet endüstrisi	Nicel	Bu çalışmada dış sosyal ağların büyüklüğü artıkça stratejik esnekliği olumlu ve daha güçlü bir şekilde etkilediği gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar, esnek faaliyetler için elde edilen bilgilerden yararlanmaya mükemmel fırsatlar sağladığını göstermektedir.
(Fan, Wu, ve Wu, 2013)	Sanayi endüstrisi	Nicel	180 Çinli üretici işletmenin ampirik sonuçları, (1) hem proaktif hem de reaktif stratejik esnekliğin, inovasyon performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu, (2) çevresel değişim düzeyinin, proaktif stratejik esneklik ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Buna karşılık reaktif stratejik esneklik ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiyi (3) çevresel değişimin düzeyi olumsuz etkilemektedir.
(Kortmanna, Gelhard, Zimmermann, ve Pillerd, 2014)	Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki imalat işletmeleri	Nicel	Bu çalışmada Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri'nde üst düzey yönetici verileri kullanılarak yapısal eşitlik modelli çok yönlü operasyonel yeteneklerin stratejik esneklik ile operasyonel verimliliği ilişkilendirdiğini göstermektedir. Bu model sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma tartışması hakkında bilgi verirken hem operasyon yönetimi hem de stratejik yönetim için önemli teorik ve yönetsel sonuçları içerir.
(Wei, Yi, ve Guo, 2014)	Sanayi endüstrisi	Nicel	Analiz sonuçları kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin, örgütsel öğrenme tutumunun iki boyutu ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiler üzerinde olumlu ılımlı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre işletmeler, keşfe dayalı öğrenmenin göreceli seviyesini sömürücü öğrenmeye uygun şekilde dengeleyerek ve etkileşimli tamamlayıcılıklarını yaratarak yeni ürün geliştirmeyi teşvik edebilir.
(Thomas, 2014)	İmalat endüstrisi	Nicel	Bulgular işletmelerin çevresel türbülans seviyelerinin yükselmesiyle daha fazla platform ürün tasarımına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. Son olarak, sonuçlar, stratejik esnekliğin, platform tasarımı ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi olumlu ve kısmen yönlendirdiğini göstermiştir.

Tablo 2.12. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Guo ve Cao, 2014)	KOBİ'ler	Nicel	Bu çalışma, stratejik esneklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin, dışsal (rekabet yoğunluğu ve çevre bilinci), içsel (kaynak kombinasyon aktiviteleri) ve yönetsel bağlar faktörleriyle yoğun olarak yönetildiğini ortaya koymaktadır.
(Arnold, Benford, Canada, ve Sutton, 2015)	Baş denetim yöneticileri	Nicel	Sonuçlar kurumsal risk yönetimine (KRY) geniş tabanlı ve stratejik bir yaklaşımın stratejik esnekliği arttırdığını ve esneklik ile performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Aynı zamanda bulgular, gelişmiş bilişim teknolojileri entegrasyonunun KRY'nin hem esnekliği hem de performansı arttırdığı mekanizma olduğunu kanıtlar.
(Ouakouak ve Ammar, 2015)	Avrupa'daki özel ve kamu işletmeleri	Nicel	335 Avrupalı işletmesinden oluşan bir örneklemle, araştırma sonuçları stratejik esnekliğin, işletmelerin finansal performanslarını iyileştirmek için gerekli olan çevresel değişikliklere hızlı ve verimli bir şekilde adapte olmalarını ve bunlara cevap vermelerini sağlayan bir araç olduğunu göstermektedir.
(Yang, Zhang, Jiang, ve Sun, 2015)	Çinli yerel işletmeler	Nicel	272 Çinli işletmeden elde edilen verilere dayanarak, bu çalışma stratejik esnekliğin yeşil yönetim uygulamalarının benimsenmesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve kurumsal desteğin bu etkiyi olumlu yönde güçlendirerek etkilediğini ortaya koymaktadır.
(Supeno, Sudharma, Aisjah, ve Laksmana, 2015)	Gıda endüstrisi	Nicel	Bu çalışma da entelektüel sermaye, stratejik esneklik, kurum kültürü ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda geliştirilen model YEM ile doğrulanmıştır.
(Perez, García-Morales, ve Pulles, 2016)	Üretim ve hizmet endüstrisi	Nicel	Analizler sonucunda sosyal ağ türlerinin CEO'ların bilişini etkilediği ve bunun da stratejik esneklik üzerinde olumlu etkisi olduğu gösterilmektedir. Sonuçlar dinamik çevrelere esnek bir şekilde yanıt verebilmek için karar verme modlarının birleşik doğasını ortaya koymaktadır.
(Li, Zhan, ve Lu, 2016)	Üretim işletmeleri	Nicel	Sonuçlar, stratejik esnekliğin dönüşümsel liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide tamamen aracılık edici bir rolü olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çevresel dinamizmin, dönüşümsel liderlik ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirdiği ve stratejik esneklik ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde ılımlı etkileri olduğu bulunmuştur.
(Gartner ve Schon, 2016)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada iş modellerinin modülerleşmesinin yol bağımlılığını ya da stratejik esnekliği geliştirdiğini, böylece iş modeli yenilikçiliği için bir engel ya da tercih unsuru haline geldiğini göstermektedir.

Tablo 2.13. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Srou, Baird, ve Schoch, 2016)	Üretim işletmeleri	Nicel	Bulgular yönetim kontrol sistemi özelliğinin stratejik esnekliği etkilediğini, stratejik esnekliğin stratejik değişime yol açtığını ve stratejik esnekliğin yönetim kontrol sistemi özellikleri ile stratejik değişim arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.
(Yi, Gu, ve Wei, 2017)	Sanayi endüstrisi	Nicel	Ampirik çalışma, kaynak esnekliğinin, aşağıdan yukarıya öğrenme ile stratejik değişimin hızı arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflattığını, aşağıdan yukarıya öğrenmenin ise, stratejik değişimin büyüklüğü üzerindeki etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Bunun yanında, koordinasyon esnekliği, aşağıdan yukarıya öğrenmenin stratejik değişimin hızı ve büyüklüğü üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.
(Li, Li, Wang, ve Yucheng, 2017)	Çinli işletmeler	Nicel	508 Çinli işletme örneklemeyle, sonuçlar, kaynak edinimi ve kaynak birikiminin radikal inovasyon üzerindeki spesifik etkilerinin kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin iki zıt düzende koşullu olduğunu göstermektedir. Özellikle, kaynak esnekliği yüksek bir firma, kaynak belirlemesi yerine kaynak birikimi ile etkileşime girerek yüksek belirsizlik altında radikal yeniliği geliştirme eğilimindedir.
(Anwar ve Hasnu, 2017)	Karaçi Menkul Kıymetler Borsasında listelenen işletmeler	Nicel	Çalışmada stratejik esneklik ve reaktör stratejilerin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Ancak işletme büyüklüğü ve endüstri farklılığına bağlı olarak stratejik türlerin performansında farklılıklar gözlemlenmiştir.
(Xiu, Liang, Chen, ve Xu, 2017)	KOBİ'ler	Nicel	Yazarlar stratejik esnekliğe odaklanan işletmelerin yenilikçi İK uygulamalarını benimsemelerini daha muhtemelen olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca yenilikçi İK uygulamalarını ne ölçüde benimsemiş olduklarının çalışan verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ek olarak kadın liderliğinin stratejik esneklik ile performans arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir.
(Claussen ve Peukert, 2018)	Havayolu endüstrisi	Nicel	Havayolu endüstrisinde operasyonel verimlilik konusunda stratejik esneklik geliştiren işletmelerin değişken piyasalara girme ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca stratejik esnekliğin, işletmelerin analitik yatırım yapmasında faydalı bir tamamlayıcı olabileceği sonucuna varılmıştır.
(Brozovic, 2018)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma stratejik esneklik kavramının temel özelliklerini tanımlayarak, farklı yönlerini yeni bir kavramsal çerçevede birbirine bağlamakta ve bunu ölçmenin yollarını dikkate alarak stratejik esneklik konusundaki alanyazını sistematik olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 2.14. (Devam) *Stratejik esneklikle ilgili uluslararası çalışmalar*

(Wrona, 2019)	Kavramsal çalışma	Nitel	Kavramsal nitelikte olan bu çalışma stratejik esneklik mekanizmaları ve stratejik seçeneklerin kaynakları arasında taktik esneklik, örgütsel esneklik, teknolojik esneklik, operasyonel ve üretim esneklikleri, pazarlama yetenekleri, stratejik ittifaklar, kalite yönetimi, ağlar, açık yenilik, dış kaynak kullanımı, girişimci yönelimin olduğunu ortaya koymaktadır.
(Uman ve Sommanawat, 2019)	Moda Endüstrisi	Nitel	Bu çalışmada stratejik esneklik, üretim esnekliği, tedarik zinciri esnekliği ve işletme performansı arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli analizi ile ortaya konmaktadır.
(Chaudhary, 2019)	Küçük işletmeler	Nitel	Çalışmadan çıkarılan sonuçlar, girişimcilik oryantasyonunun stratejik esneklik ve işletme performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolünü göstermektedir. Ayrıca bulgular işletmelerin potansiyel çözümleme kapasitesinin, stratejik esneklik ile girişimci oryantasyonu arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Bütün yaşam formlarının sürekliliği, çevresel belirsizliğe ve belirsizlikle mücadele için sürekli değişime tabidir. Varlıkların sürdürülebilirliği için yaşam formlarının sürekli öğrenme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütlerde değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve kendini sürekli yenilemek zorundadır. Bu bağlamda örgütlerin çevresel değişimle baş edebilmeleri için örgütsel öğrenme kilit rol oynamaktadır (Vural, 2003, s. 91). Bu bölümde öncelikle öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramları açıklanacaktır. Örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara yer verilecek ve özellikleri incelenecektir. Ardından örgütsel öğrenme süreçleri ve türleri ele alınacaktır. Son kısımda ise, ilgili çalışmalara yer verilecektir.

2.2.1. Örgütsel öğrenme tanımı ve kapsamı

Örgütsel öğrenme tanımlarına geçmeden önce öğrenme kavramına açıklık getirmek yerinde olacaktır. Öğrenme kavramına ilişkin teorisyenler, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından kabul edilmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Etimolojik olarak öğrenme anlamı incelendiğinde; TDK’da “öğrenmek işi, belirli durumlar ve sorunlara karşı olan tepki ve davranışlarımızı, araya giren başka etkinlik ve yaşantıların etkisiyle değiştirebilme” olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme kavramı bazı araştırmacılara göre etki tepki arasında bağlantı kurma, bazılarına göre davranış değişikliği oluşturma, bazılarına göre fikirler arasında çağrışım oluşturma, diğer bazılarına göre ise, idrak, sezgi ve anlamadır (Alkan, 1987, s. 209). Aydın (2015) öğrenme kavramını “istenilen sonuçlara ulaşabilmek için davranışların ve eylemlerin değiştirilmesi ve yeni bilgi ve sezgisel kavranış kazanma süreci” olarak tanımlamaktadır. Arık (1995) ise, öğrenmeyi “belirli durumlarda, tekrarlara (hayat tecrübelerine) ve takviyeye bağlı olarak davranışta meydana gelen ve kalıcılık süresinin şartlara göre farklılaştığı değişiklikler” olarak tanımlamaktadır.

Öğrenme ile ilgili çeşitli tanımlar neticesinde sıklıkla üzerinde durulan ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. İlk olarak davranışlarda değişiklik meydana gelmesi gerektiğidir. Bu değişiklikler olumlu veya olumsuz yönde olabilmektedir. İkincisi ise, tekrar veya yaşantı sonucu meydana gelen değişiklikler öğrenme olarak değerlendirilmemektedir. Bu bağlamda olgunlaşma ve büyüme gibi istek dışı ortaya çıkan değişikliklerin öğrenme olmadığı anlaşılmaktadır. Son olarak öğrenmenin devamlılık

göstermesi gerektiğidir. Bu bağlamda anlık değişiklikler öğrenme olarak değerlendirilmemektedir (Sağlam, 2009, s. 254).

Bireyler gibi örgütlerin de öğrenme yetenekleri bulunmaktadır. Sürekli değişim halinde olan dünyada varlığını sürdürebilmek için örgütler de diğer canlılar gibi değişebilmeye, yeni beceriler ve özellikler elde etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Yani öğrenme yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Öğrenmenin temel argümanı değişen çevreye uyum sağlamaktır. Bu durum, insanların gelişimi gibi çalkantılı dönemlerden geçen işletmeler için de benzerdir (Aydınlı, 2015, s. 83). Günümüzde öğrenme örgütlerin başarılarının anahtarı hatta hayatta kalmalarının anahtarıdır. Bu nedenle bilgi hem iç hem de dış öğrenme yoluyla sürekli olarak zenginleştirilmelidir (Serrat, 2017, s. 57).

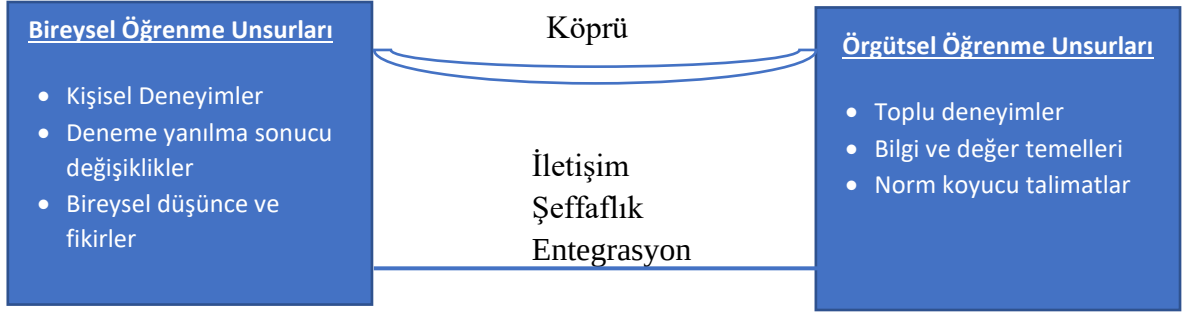
Örgütsel öğrenme yönetim ve organizasyon alanına Cyert ve March (1963) tarafından ilk kez dile getirmesiyle girmiş; Cangelosi ve Dill (1965) ile Argyris ve Schön (1978) tarafından gerçekleştirilen ilk araştırmalardan sonra birçok farklı çalışmaya konu olmuş ve araştırmacıların kendi yorumlarıyla farklı anlamlara kavuşmuştur (Koç, 2008, s. 3; Akgün, Lynn ve Byrne, 2003, s. 839). Levitt ve March'a (1988) göre örgütsel öğrenme; rutin tabanlı, tarihe bağımlı ve görev yönelimli olarak görülmektedir. Örgütler geçmişte davranışlarını yönlendiren rutinlere anlam vermekte ve buradan çıkarımları kodlayarak öğrenmeyi sağlamaktadır. Burada örgütsel öğrenmenin örgütlerin davranış çalışmalarından yola çıkarak üç klasik faktör üzerine kurulu olduğunu savunurlar. İlk olarak organizasyondaki davranışların rutinlere dayanmasıdır. İkincisi ise, örgütsel faaliyetlerin tarihe bağlı olduğudur. Rutinler, geleceğin beklentilerinden çok geçmişin yorumlarına dayanır. Sonuçlar hakkındaki geri bildirimlere yanıt olarak kademeli olarak deneyime uyum sağlarlar. Üçüncüsü organizasyonların hedeflere yönelik hareket ettiğidir. Organizasyonların davranışları, gözlemledikleri sonuçlar ile bu sonuçlar için sahip oldukları beklentiler arasındaki ilişkiye bağlıdır (Levitt ve March, 1988, s. 320).

Stata (1989) örgütsel öğrenmenin yeni anlayışlar ve bu anlayışlara göre davranışların değiştirilmesi gerektirdiğini ve bunun sürekli devam eden bir süreç haline geldiğinde örgütsel öğrenmenin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Bu tanımlara ek olarak farklı alanlarda yapılan araştırmalar örgütsel öğrenmeye farklı bakış açıları kazandırmıştır. Bundan dolayı örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak literatürde farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Argyris ve Schön (1978) örgütsel öğrenmeyi “hataların yakalanması ve düzeltilmesi süreci” olarak tanımlamışlardır.
- Daft ve Weik (1984) ise, örgütsel öğrenmeyi “organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiler hakkında bilginin elde edildiği süreç” olarak tanımlamışlardır.
- Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi “daha iyi bilgi ve anlayışla faaliyetleri geliştirme süreci” olarak tanımlamaktadırlar.
- Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi “elde edilen bilgilerin işlenmesi ve örgüt içinde yayılması” anlamında kullanmıştır.
- McGill ve Slocum’a (1993) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyim niteliklerinin, örüntülerinin ve sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamak için zihinsel modeller geliştirdikleri süreçtir.
- Fisher ve White (2000) ise, örgütsel öğrenmeyi, “işletmelerin tüm bölümlerindeki çalışanların hem iç hem de dış ortamlarından bilgi toplamasını içeren düşünsel bir süreç” olarak tanımlamışlardır.
- Budak (2000) çalışmasında örgütsel öğrenmeyi uzun vadede bilgiyi tutma, bilgi oluşturmayı destekleme ve sürekli dönüşümü gerçekleştirme kapasitesini sağlayacak sistemlerin oluşturulması süreci olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenme işletmelerin kaynaklarının ve yeteneklerinin geliştirilmesini sağlayarak daha iyi bir performans elde etmesini mümkün kılan dinamik bir bilgi oluşturma, edinme ve bütünleştirme süreci olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanım içerisinde üç temel varsayım barındırmaktadır (Lopez, Peon ve Ordas, 2005);

- Örgütsel öğrenme sadece bilgi yaratma ve edinme ile bağlantılı değildir, aynı zamanda yeni kaynaklar ve kapasiteler geliştirmek için işletmelerin rutinlerine ve faaliyetlerine entegrasyonunu da gerektirmektedir.
- Örgütsel öğrenme sadece yeni bir düşünce biçimini değil, aynı zamanda davranışsal bir değişikliği de ifade etmektedir. Yani öğrenme, işletmelerin gerçekleştirdiği tüm faaliyetler aracılığıyla gerçekleşir, bu da işletmelerin tüm düzeylerinin dahil olduğu anlamına gelmektedir.
- Örgütsel öğrenmeyi geliştirme süreci, performansın iyileştirilmesine yönelik kasıtlı örgütsel politikalarla sinerjik olarak etkileşime girdiği sürece, işletme performansı iyileştirilmesi mümkündür.



Şekil 2.3. Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında köprü (Varoğlu ve Basım, 2014, s. 48)

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme unsurları ile örgütsel öğrenme unsurları arasında iletişim, şeffaflık ve entegrasyon faktörlerinin köprü özelliği taşıması gerekmektedir. Bireysel öğrenme unsurları olarak kişisel deneyimler, zihinsel çerçeve değişimi, deneme yanılma sonucu oluşan davranış değişiklikleri ve bireysel düşünce ve fikirler ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme ise, toplu deneyimler, bilgi ve değerlerde değişim, norm koruyucu talimat unsurlarını içermektedir.

Bir işletmenin etkili bir şekilde örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmesi için dört noktaya odaklanması gerekmektedir. Birincisi etkili öğrenme büyük resmin anlaşılmasını sağlamakla başlamaktadır. Sadece belirli süreçler, sorumluklar, görevler ve faaliyetler hakkında bilgi edinmek yeterli değildir. İkincisi işletmelerin gelecekte karşılaşılabilecekleri durumlar hakkında içgüdüsel bir anlayış oluşturulmalıdır. Sadece geçmiş bilgilere odaklanmak işletmeler için yetersiz olmaktadır. Ayrıca, etkin öğrenme örgütlerin tahmin yoluyla belirsizliği önleme yeteneklerine çok fazla zaman ve enerji harcamak yerine, belirsizliği yönetme ve değişime uyum sağlama yeteneğini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Üçüncüsü ise, etkili öğrenme birlikte öğrenmeyle ilgilidir. Gruplar bireylerden daha etkili öğrenmektedirler. Paylaşılan öğrenme deneyimleri, işletme genelinde sosyal olarak anlam oluşturmak ve fikir ve çözümler yaymak için bir yapı sağlamaktadır. Günümüzün en başarılı işletmelerinden bazılarının aşağıdan yukarıya bilgi ve fikirlerden oluşan çok güçlü bir kültüre sahip olması bir rastlantı değildir. Son olarak etkili öğrenmenin sürekli değişen koşullarda hareket etme yeteneğini ve güvenini geliştirmekle ilgili olduğu söylenebilir (Wenzler ve Chartier, 1999, s. 377-378).

İşletmelerin başarıya ulaşmak için örgütsel öğrenme yoluyla şu sorulara cevap vermesi beklenmektedir (Vural, 2003, s. 92);

- Büyük resmi nasıl anlayabiliriz?

- Geleceğe ilişkin hafızamızı nasıl artırabiliriz?
- Paylaşılan bilgi ve zekâyı nasıl mümkün kılabiliriz?
- Başarılı olabileceğimize ilişkin özgüveni nasıl oluşturabiliriz?

Easterby Smith (1997) örgütsel öğrenmeyi anlamada önemli katkılar sağlayan altı akademik perspektiften alanyazını derlemiştir. Örgütsel öğrenme ile ilgili bu disiplinler; psikoloji, yönetim bilimi, strateji, üretim yönetimi, sosyoloji ve kültürel antropoloji olarak sıralanmaktadır. Buradaki kilit nokta, her bir disiplinin, örgütsel öğrenmenin çekirdeği olarak kabul edilen sosyal fenomenlerle ilgili farklı bir ontoloji sunmasıdır. Bu perspektifler her durumda belirgin bir katkı ve sorun kümesi sağlamaktadır. Bu disiplinlerin ontolojileri ve katkıları tablo 2.6’da özetlenmiştir.

Tablo 2.15. Örgütsel öğrenmeyle ilgili disiplinler (Easterby-Smith, 1997, s. 1087).

Disiplin	Ontoloji	Katkılar/Fikirler	Sorunsallar
Psikoloji ve Örgütsel Gelişme	İnsan gelişimi	Hiyerarşik örgüt; içeriğin önemi; bilişsel; temel oluşturan değerler; öğrenme biçimleri; diyalog.	Savunmacı rutinler; bireysellikten toplu harekete geçiş
Yönetim Bilimi	Bilgi süreçleri	Bilgi; hafıza; bütünsellik; hata düzeltme; tek ve çift yönlü döngü	Sezgisel davranış; kısa-uzun vade; öğrenmeme
Sosyoloji ve Örgüt Teorisi	Sosyal yapı	Yapı ve hiyerarşik gücün etkisi; anlaşmazlığın normal olması; ideoloji ve söz bilimi; aktörlerin ilgisi	Çıkar çatışması ve örgütsel politikalar
Strateji	Rekabet gücü	Organizasyon-çevre arayüzü; artması istenen öğrenme seviyeleri; Şebekeler; doğrudan deneyimin önemi; nüfus seviyesinde öğrenme	Çevresel bağlantı; rekabet baskısı; genel ve teknik öğrenme
Üretim Yönetimi	Etkinlik	Verimliliğin önemi; öğrenme eğrileri; öğrenmenin iç ve dış kaynakları	Ölçümün tek boyuta sınırlandırılması; çıktılarla ilgili belirsizlik

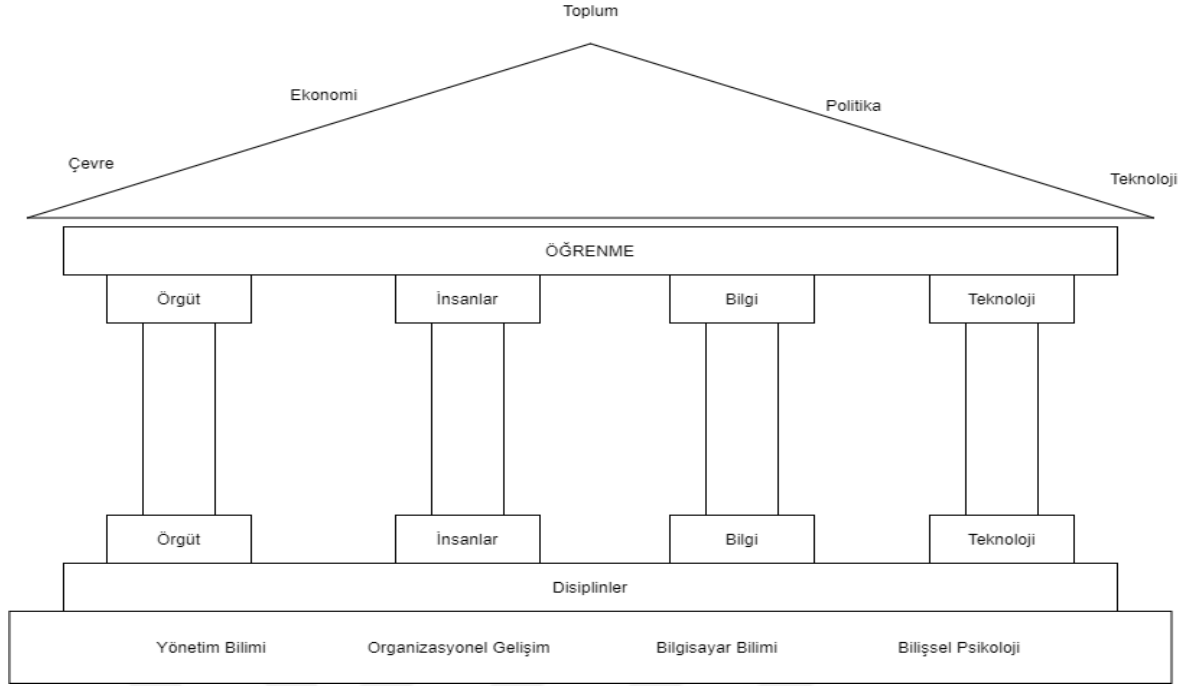
Tablo 2.16. (Devam) Örgütsel öğrenmeyle ilgili disiplinler (Easterby-Smith, 1997, s. 1087).

Kültürel Antropoloji	Anlam sistemleri	Örgütsel öğrenmenin nedeni ve etkisi olarak kültür; inançlar; olası kültürel üstünlük	Fikirlerin paylaşılmasında kültür kararsızlığının engel olması; kimin bakış açısı daha baskın?
-----------------------------	------------------	---	--

Örgütsel öğrenmenin gelişimine katkıda bulunan başlıca unsurları ise, şu şekilde sıralanabilir (Tıkici, 2005, s. 35);

- Örgüt kültürü
- Paylaşılan vizyon
- Esneklik sağlayacak strateji
- Çevresel faktörler
- Organizasyon yapısı
- Teknoloji
- Örgütsel hafıza

Başarılı olmak isteyen örgütler için daha çok ve daha hızlı öğrenmek kritik öneme sahiptir. Birçok örgüt, genellikle teknolojinin yönlendirdiği hızlı ve kolay düzeltmeler uygulamaktadır. Çoğu örgütsel değişim yaratmaya yönelik nafiye denemelerdir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenme, onu neyin yönlendirdiğini anlamadan başarılı olmanın ne mümkün ne de sürdürülebilir olduğunu savunmaktadır. Şekil 2.4'te bir öğrenen kuruluşun alt sistemleri gösterilmektedir: organizasyon, insanlar, bilgi ve teknoloji. Şekilde görüldüğü üzere öğrenmenin temelini yönetim bilimi, organizasyonel gelişim, bilgisayar teknolojileri ve bilişsel psikoloji oluşturmaktadır. Bu yapıyı ayakta tutan faktörler ise, örgüt, insanlar, bilgi ve teknolojidir (Serrat, 2017, s. 58).



Şekil 2.4. *Örgütsel öğrenme bileşenleri (Serrat, 2017, s. 58).*

Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları örgütsel ve çevresel değişimlerle birlikte örgütsel öğrenme performanslarını artırmaları daha önemli hale gelmiştir. Çünkü günümüzde süreklilik sağlamak isteyen işletmelerin öğrenme oranlarını çevresel değişim oranına eşit veya daha fazla tutması gerekmektedir. Neticede değişim öğrenmeyle ilgiliyken öğrenme de değişimle ilgilidir. Biri olmadan diğeri mümkün olmamaktadır (Vural, 2003, s. 95). İşletmelerin öğrenme yetenekleri günümüz pazarlardaki rekabet için büyük bir stratejik yetenek olarak kullanılmaktadır (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014, s. 198).

2.2.2. Örgütsel öğrenmenin özellikleri

Örgütsel öğrenme tesadüfi olarak plansız bir şekilde oluşturulmuş bir uygulama olarak ele alınmamalıdır. Buna karşın örgütsel öğrenme planlı bir şekilde, sistematik bir kapsamda ele alınan ve hedeflerle bağlantılı olarak yönetilen bir olaydır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2002, s. 45);

- Örgütsel öğrenme bireylere sorumluluk yükleyen, her bir bireyi öğrenen varlık olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme sadece davranışlarda değil aynı zamanda örgütsel yapıda da değişimi içermektedir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişi sağlamaktadır.

- Örgütsel öğrenme sürekli değişimi temel alan dinamik bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme faaliyetlere göre değişik seviyelerde ve hızda gerçekleşmektedir.
- Örgütün tüm iç ve dış çalışanlarının yeni bilgiler edinilmesiyle örgütsel öğrenme oluşur. Bu bağlamda örgütsel öğrenme geniş kapsamlı bir yapı olarak değerlendirilmektedir.
- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgilerin hemen kullanılması şart değildir. Örgütün hafızasında saklı tutularak ileride de kullanılması mümkündür. Bu özellik örgütlerin örgütsel belleğin varlığına işaret eder.

Dodgson (1993) örgütsel öğrenmeyi işletmelerin faaliyetlerinde ve kültürlerinde bilgi ve rutinleri inşa etme, destekleme ve organize etme yeteneklerini geliştirerek kurumsal verimliliğini planlama ve geliştirme yolları olarak tanımlamaktadır. Dodgson bu bakış açısıyla örgütsel öğrenmenin üç temel özelliğine dikkat çekmektedir;

- Öğrenmenin sonuçları olumsuz olsa dahi öğrenmenin genellikle olumlu sonuçları vardır. Yani işletmeler hata yaparak öğrenmektedir.
- Öğrenme işgücündeki çalışanlara dayandırılmasına rağmen işletmeler hep birlikte öğrenirler.
- Öğrenme işletmelerin tüm faaliyetleri boyunca gerçekleşmekte ve daha sonra tartışılacağı gibi, farklı hızlarda ve seviyelerde gerçekleşmektedir. Öğrenmedeki etkileşimlerin çeşitliliğini teşvik etmek ve koordine etmek önemli bir organizasyonel görevdir.

İşletmelerde örgütsel öğrenme felsefesi, işletmelerin sürekli kendini yenileyerek hedeflerini gerçekleştirmesi ve değişime açık olması için oluşturulmaktadır. Günümüzde işletmeler yoğun bir değişim programlarıyla yenilenmeyi sürekli hale getirmeye çalışmaktadır. Bu değişimin ana hatları ise şu unsurlar altında sıralanmaktadır (Usta ve Geniş, 2020, s. 5-6);

- İlk olarak işletmeler akıllı bir örgüt olmayı hedeflemelidir. Bu bağlamda geleceği daha iyi görebilmek adına işletmeler rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve kültürel değişimi oluşturmayı öğrenmelidir.
- Örgütler, kıyaslama, müşteri geri bildirimlerine açık olmak, teknolojik gelişmeleri takip etmek gibi yöntemlerle meraklı bir işletme haline gelmelidir.
- Yöneticilerin sistem yaklaşımı perspektifinden bütüncül bir bakış açısı kazanarak bunları stratejilerine entegre etmeleri gerekmektedir.

- İşletme kendi bilgi birikimi (know-how) ve deneyimlerini biriktirmeli ve işletme içinde herkesi bu bilgilerden faydalandırmalıdır.
- Çalışma şekilleri ekip halinde öğrenme odağında olmalıdır.
- İşletmedeki eksiklikleri görmek ve bilgisini artırmak için diğer işletmelerle ilişkilerini geliştirmelidir.

2.2.3. Örgütsel öğrenme boyutları

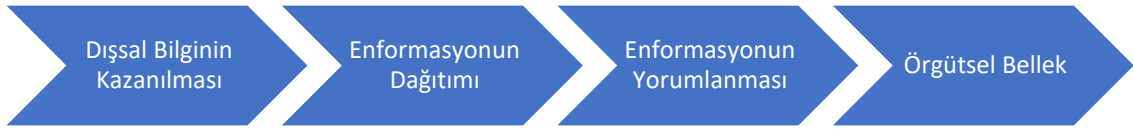
Birçok çalışmada örgütsel öğrenme farklı boyutlar altında değerlendirilmektedir. Gomez ve arkadaşları (2005) çalışmalarında örgütsel öğrenmenin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için dört önemli faktör belirlemişlerdir. İlk olarak, işletme yönetimlerinin örgütsel öğrenmeye kararlı bir destek sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Yönetim süreci desteklemeli, desteğini netleştirmeli ve tüm personeli dahil etmelidir. İkincisi işletmeler tüm çalışanları için kolektif bir adalet sistemini kurmalıdır. Bu sistemle örgütün her bir parçası için yükümlüğünü yerine getirmelidir. Paylaşılan vizyon eksikse, çalışanlar örgütsel öğrenmeye katkıda bulunması beklenemez. Üçüncüsü ise, bireysel olarak edinilen bilginin transferine ve entegrasyonuna dayanan örgütsel bilginin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Son olarak, sadece mevcut çerçevedeki değişikliklere uyum sağlamak, mevcut rekabet ortamında yeterli bir cevap olmadığından dolayı, işletmeler arasında öğrenme yeteneğinin yeterli olmadığı ileri sürülmüştür. İşletmeler, uyarlanabilir bir öğrenmenin ötesine geçmeli ve mevcut örgütsel sistemi sorgulamak için gereken öğrenme seviyesine odaklanmalı ve gerekirse daha yenilikçi ve esnek alternatifler (üretken öğrenme) arayışında değişiklikler yapmalıdır.

Pek çok çalışmanın temelini ise, Huber'ın çalışması oluşturmaktadır. Huber (1991) çalışmasında örgütsel öğrenmeyi dört boyut altında incelemiştir; dışsal bilginin kazanılması, enformasyonun dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel hafıza. Bu çalışmada da Huber'in aşağıda sıralanan örgütsel öğrenme boyutları kullanılmıştır.

- Dışsal bilginin kazanılması, bilginin elde edilmesi süreci ile ilgilidir. Dışsal bilginin kazanılması örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin anahtar kavramlarından biridir. Bilgi kazanımı içsel ve dışsal çevresel durumlar ve çevresel değişimlerle ilgili olarak bilgilerin toplanmasını kapsamaktadır. Başarılı stratejiler oluşturmak isteyen işletmeler bilgi edinimi yoluyla daha fazla öğrenmeyi sağlamaktadır. Böylece işletmeler yeni ürün ve teknolojiler geliştirebilmektedir (Akgün ve Keskin, 2003, s. 181).

- Enformasyonun dağıtılması, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin örgütçe paylaşıldığı ve böylece yeni bilgi veya anlayışa yol açtığı bir süreçtir. Bu kavram bilginin yayılması/yaygınlaştırılması olarak da ifade edilmektedir. Örgütlerde etkili bir biçimde enformasyonun dağıtılmasıyla daha kapsamlı bir öğrenme ortamı ve kaynaklardan daha etkin yararlanma imkânı sağlanmaktadır (Kalkan, 2006, s. 25).
- Enformasyonun yorumlanması, dağıtılmış bilgilere bir veya daha fazla yorumun eklenmesi sürecidir. Dağıtılmış bilgilere çeşitli yorumlar getirmek örgütlerin daha fazla öğrenmesine yardımcı olmaktadır. Bu işletmelerin potansiyel davranışlarının olumlu yönde değişimine yol açmaktadır. İşletmelerin birimlerinin diğer birimler tarafından yapılan çeşitli yorumların doğasını anladığında daha fazla öğrenmenin gerçekleştiği sonucuna varılmaktadır (Huber, 1991, s. 102).
- Örgütsel bellek, bilginin ileride kullanılmak üzere saklandığı yöntemdir. Örgütsel bellek aşamasında bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi süreci gerçekleşir. En temel anlamda örgütsel bellek işletmelerin geçmişinden depolanan bilgileri ifade etmektedir. Bilgi, belirli depolama kutularında korunan ve alındığında davranışsal sonuçları olan karar uyaranları ve yanıtları olarak düşünülebilir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61).

ve bilgisayar tabanlı organizasyonel belleklerle gerçekleşmektedir. Sonuç olarak örgütsel öğrenme süreci aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere dört ana süreçte gerçekleşmektedir.



Şekil 2.6. Örgütsel öğrenme süreci (Huber, 1991).

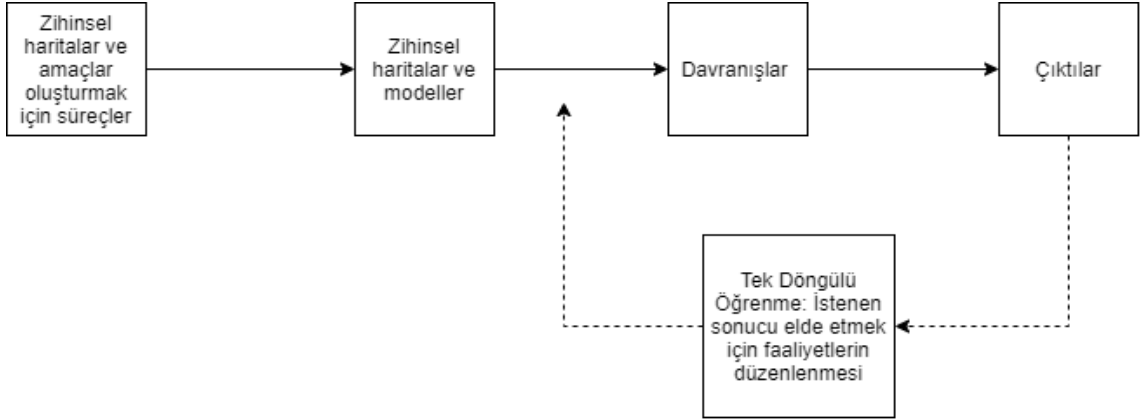
2.2.4. Örgütsel öğrenme türleri

Bireysel üyeler, haritalarını ve örgütlerin rutinlerini sürekli olarak değiştirdikçe, kullanımda olan örgütsel rutinlerde de değişiklikler meydana getirir. Bu değişikliklerin tümü öğrenme niteliği taşımaz (Argyris ve Schön, 1978, s. 17). Bu bağlamda örgütsel öğrenme niteliği taşıyan türlerin sınıflandırmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel öğrenme sınıflandırmalarından en yaygın kabul gören Argyris ve Schön'ün (1978) sınıflamasıdır. Çalışmalarında tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme olarak üç türde sınıflama yapmışlardır.

2.2.4.1. Tek döngülü öğrenme

Tek döngülü öğrenmede, örgüt üyeleri, hata kaynaklarını keşfettikleri, hatayı düzeltmek için tasarlanan yeni stratejiler icat ettikleri, bu stratejileri uyguladıkları ve sonuçları değerlendirip genelleştirdikleri ortak bir araştırma yürütmektedirler (Argyris ve Schön, 1978, s. 22). Tek döngülü öğrenmede temel amaç mevcut sistemlerin devamlılığını ve düzeltilmesini sağlamak için bilgi toplamaktır. Reaktif bir tutum sergileyen tek döngülü öğrenme yüzeysel bir bakış açısına sahiptir. Öğrenme sadece hata ortaya çıktıktan sonra gerçekleşmektedir (Arslantaş, 2006, s. 156).

Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, tespit edilen hatanın nedenlerini araştırmadan ve tekrarlanmasını engellemek için herhangi bir faaliyette bulunmadan, sadece hatanın düzeltilmesine yönelik faaliyetlerde bulunma süreci sonucunda ortaya çıkan öğrenme tipi tek döngülü öğrenme olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan hatanın nedenlerine bakılmaksızın sadece o an için giderilmesi sağlanır. Tek döngülü öğrenmeyle ilgili olarak ortaya konulan süreç şekil 2.7'de gösterilmiştir (Snell ve Chak, 1998, s. 339).



Şekil 2.7. Tek Döngülü Öğrenme Süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339)

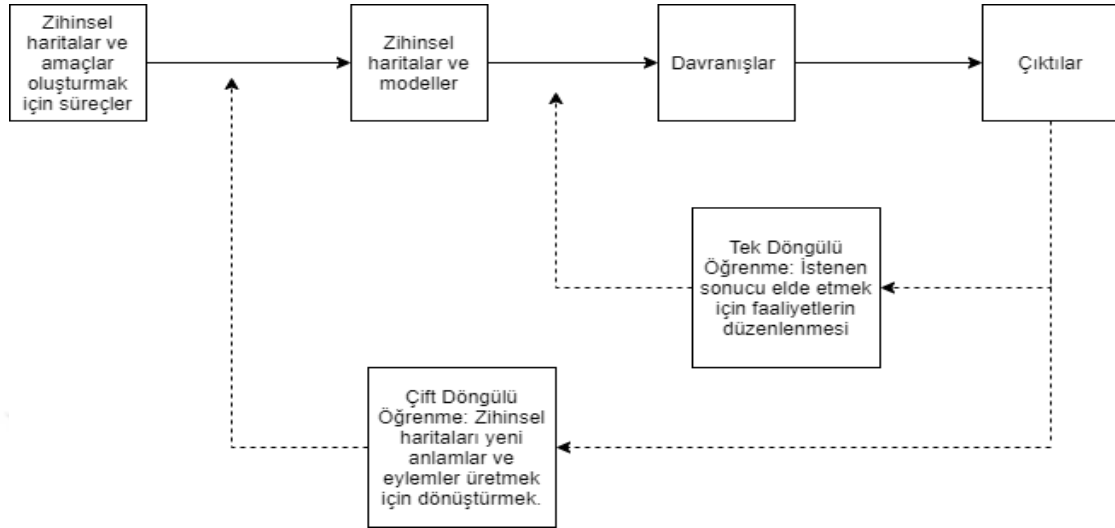
2.2.4.2. Çift döngülü öğrenme

İşletmeler, iç ve dış çevreleriyle sürekli iletişim halindedir. Örneğin, sanayi işletmeleri, sürekli değişen dış rekabet koşulları, düzenlemeler ve çalışanların tutum ve isteklerinin değişen iç ortamına sürekli yanıt vermektedirler. Bu yanıtlar hata algılama ve hata düzeltme şeklinde gerçekleşmektedir. Hata düzeltmenin, sabit bir çerçevede normlarla örgütsel stratejileri ve varsayımları değiştirerek devam edebildiği durumlarda tek döngülü öğrenme yeterlidir. Yani mevcut hedeflere ve hedeflere en iyi şekilde nasıl ulaşılacağı ve örgütsel performansın mevcut normlarda belirtilen aralıkta en iyi nasıl tutulacağı ile ilgilidir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, hata düzeltme, organizasyon normlarının kendilerinin değiştirildiği bir organizasyonel öğrenme döngüsünü gerektirmektedir (Argyris ve Schön, 1978, s. 20).

Öğrenme, hatalar tespit edildiğinde ve düzeltildiğinde veya ilk kez niyetler ve sonuçlar arasında bir eşleşme üretildiğinde gerçekleşmektedir. Hataları düzeltmenin en az iki yolu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi davranışı değiştirmektir. Bu tür bir düzeltme yalnızca tek döngülü öğrenmeyi gerektirmektedir. Hataları düzeltmenin ikinci yolu, hataların altında yatan rutinlerin, normların değiştirilmesidir. Böylece çift döngülü öğrenme gerçekleşir (Argyris, 1995, s. 20). Çift döngülü öğrenme sadece örgütsel normlardaki bir değişiklikten değil, aynı zamanda öğrenme olarak tanımlanan normlara yönelik belirli bir sorgulamadan oluşmaktadır (Argyris ve Schön, 1978, s. 21).

Genellikle çözülmüş gibi görünen sorunlarla bir süre sonra tekrar karşılaşılabilir. Çünkü bu sorunlara karşı kesin çözüm bulmak için detaylı çabalara ve bunların temelindeki kök nedenlere inilmemiştir. Bu bağlamda çift döngülü öğrenme süreci ile sorunları doğuran temel nedenler araştırılarak, kalıcı çözümler

sunulmaktadır (Varoğlu ve Basım, 2009, s. 51). Çift döngülü öğrenme ile ilgili kavramsal süreç şekil 2.8’de görülmektedir.

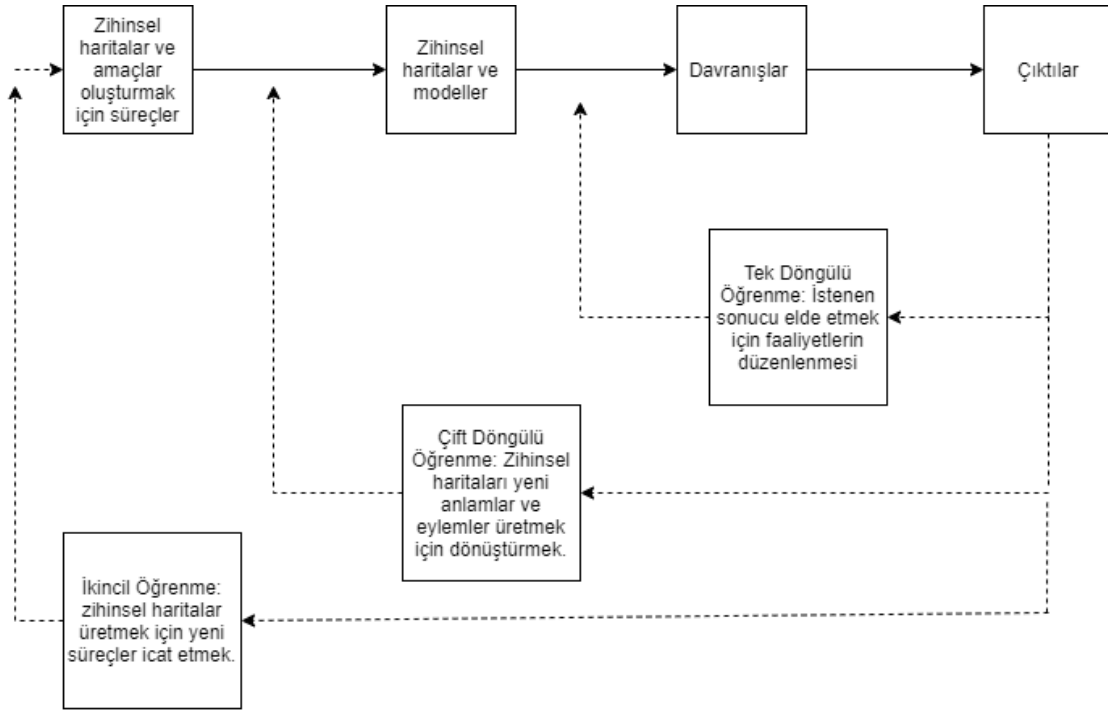


Şekil 2.8. Çift Döngülü Öğrenme Süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339)

2.2.4.3. İkincil öğrenme

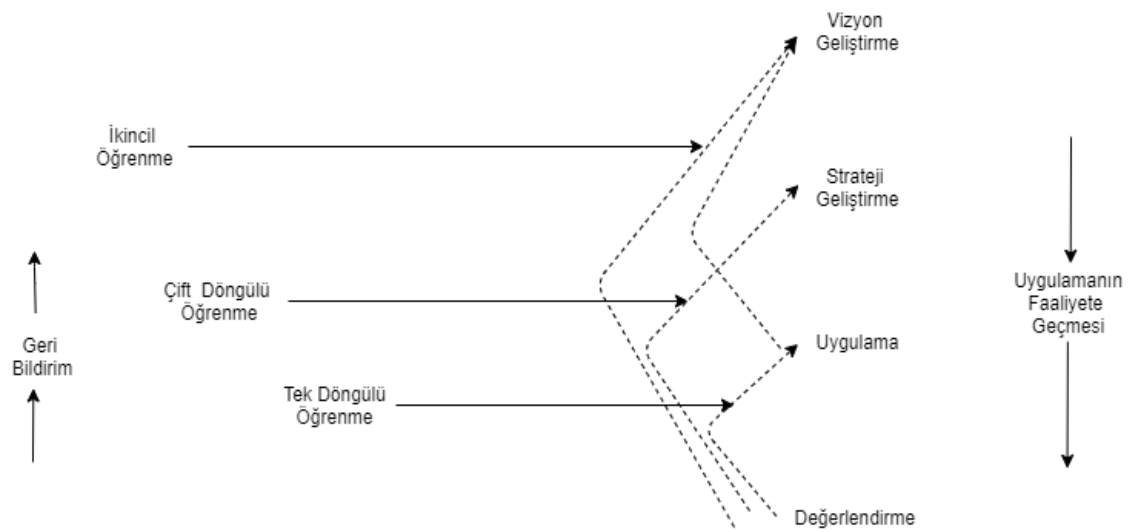
İkincil öğrenme diğer örgütsel öğrenme türlerinden farklı olarak örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmesini odağına almaktadır (Varoğlu ve Basım, 2014, s. 54). İkincil öğrenmenin temel varsayımı örgütlerin tek döngülü ve çift döngülü öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini bilmeleri gerektiğidir. Bu bağlamda örgütler öğrenmeyi öğrenmek için tek ve çift döngülü öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini bilmelidir. Dolayısıyla örgütler tek döngülü ve çift döngülü öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini öğrendikleri zaman ikincil öğrenmeyi sağlayabilmektedirler (Argyris ve Schön, 1978, s. 24).

Tek döngülü öğrenme, organizasyonların değişimin gerekliliklerini süregelen alışkanlıklarını ve uygulamaları sorgulamadan kabul etmektedirler. Buna karşılık çift döngülü ve ikincil öğrenme, organizasyonların uygulamalarının ve rutinlerinin neden ve nasıl değişeceği ile ilgilenmektedir. İkincil öğrenme bir nevi öğrenmeyi öğrenmekle ilgilidir (Dikmen, 1999, s. 60). Bu bağlamda ikincil öğrenme ile ilgili kavramsal süreç şekil 2.9’da görülmektedir.



Şekil 2.9. İkincil öğrenme süreci (Snell ve Chak, 1998, s. 339)

Tobert (1999) çalışmasında öğrenme düzeyleri ile örgüt uygulamalarını modellemiştir. Dört temel örgütsel uygulamayla tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme türleri şekil 2.10'da kavramsal olarak görselleştirilmiştir. Tek döngülü öğrenme ile örgütlerin değerlendirme ve uygulama aşamaları gerçekleşmektedir. Çift döngülü öğrenme ise örgütlerin strateji süreçlerini geliştirmelerini sağlamaktadır. İkincil öğrenme ise örgütlerin vizyon geliştirmesine yardımcı olmaktadır.



Şekil 2.10. Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Uygulamadaki Yeri (Torbert, 1999, s. 196)

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenme düzeylerini düşük düzeyli ve üst düzeyli öğrenme süreçleri olarak iki başlık altında incelemişlerdir. Düşük düzeyli öğrenmeyi, yalnızca kısa vadeli yüzeysel, geçici, ancak ilişkilerin oluşmasıyla davranışların tekrarını oluşturabilecek öğrenme olarak değerlendirmişlerdir. Yüksek düzeyli öğrenmeyi ise, yeni faaliyetlerle ilgili karmaşık kuralların ve bağlantıların oluşturulması olarak açıklamışlardır. Öğrenme düzeylerinin üç temel unsur açısından karşılaştırılması Tablo 2.7’de gösterilmektedir.

Tablo 2.17. Örgütsel öğrenme düzeyleri (Fiol ve Lyles, 1985, s. 810)

	Düşük Düzeyli Öğrenme	Yüksek Düzeyli Öğrenme
Karakteristiği	• Tekrarlarla oluşur • Rutin • Acil görev, kurallar ve yapılar üzerinde kontrol • Organizasyonun tüm seviyelerinde gerçekleşir	• Keşfedici yöntemler ve öngörüler kullanılarak oluşur • Rutin olmayan • Kontrol eksikliği ile başa çıkmak için farklılaşmış yapıların, kuralların vb. faktörlerin geliştirilmesi • Belirsiz bağlam • Çoğunlukla üst seviyelerde görülür
Sonuç	• Davranışsal sonuçlar	• Keşfedici yöntemler ve kolektif bilinç
Örnekler	• Resmi kuralların kurumsallaştırılması • Yönetim sistemlerinde düzenlemeler • Problem çözme yetenekleri	• Yeni görevler ve yeni hedef tanımları • Gündem belirleme • Problem tanımlama becerileri • Yeni mitlerin, hikâyelerin ve kültürün gelişimi

2.2.5. Örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak yapılan çalışmalar

Örgütsel öğrenme ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, örgütsel öğrenmenin; işletme performansını (DanielJiménez-Jiménez, 2011; Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016), örgütsel inovasyonu (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012; Weerawardena, O’Cass ve Julian, 2006), insan kaynakları performansını (Bhatnagar, 2007), entelektüel sermayeyi (Kaya ve Taşgit, 2013) ve rekabet üstünlüğünü (Appelbaum ve Gallagher, 2000) olumlu etkilediği söylenebilir. Ayrıca birçok araştırmada örgütsel öğrenme; paylaşılan vizyon, öğrenme bağlılığı ve açık fikirlilik boyutlarıyla ele alınmıştır (Liao ve Feib, 2008; Baker ve Sinkula, 1999; Ayazlar, 2012).

Örgütsel öğrenme ile ilgili alanyazında çok fazla çalışma olduğundan dolayı Web of Science veri tabanına göre en çok atıf alan yirmi çalışma incelenmiştir. Çalışmalara ilişkin özet bilgiler tablo 2.8’de verilmektedir.

Tablo 2.18. Örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak alanyazın

Kaynak	Araştırma Yapılan Örgüt	Metodolojik Yaklaşım	Bulgular
(March, 1991)	Kavramsal çalışma	Nitel	İşletmelerde bilginin elde edilmesi ve kullanılmasını içeren iki kavramsal model ortaya konmuştur. Birincisi, bir örgütün üyeleri ile bir örgütsel kod arasında karşılıklı öğrenme durumu, ikincisi ise, üstün performans için rekabette öğrenme ve rekabet avantajı durumu ile ilgilidir.
(Levitt ve March, 1988)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışmada örgütsel öğrenmeye ilişkin perspektifle, işletmelerin doğrudan deneyimlerden ve başkalarının deneyimlerinden nasıl öğrendikleri ve nasıl kavramsal çerçeveler veya paradigmlar geliştirdikleri veya bu deneyimi nasıl yorumladıkları açıklanmaktadır.
(Huber, 1991)	Kavramsal çalışma	Nitel	Örgütsel öğrenmeyi bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve örgütsel bellek türleriyle incelemişlerdir.
(Brown ve Duguid, 1991)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma iş yapış biçimleri, öğrenme ve inovasyonu bütünleşik bir bakış açısı ile örgütlerin düşünmesine ve yeniden tasarlanmasına yönelik bir model sunmaktadır.
(Crossan, Lane, ve White, 1999)	Kavramsal çalışma	Nitel	Örgütsel öğrenmenin bireysel, grup ve kolektif düzeyleri ile sezgisel, yorumlayıcı, bütünleştiren ve kurumsallaştıran özellikleriyle ilişkilendiren dört süreçli bir çerçeve oluşturulmuştur.
(Fiol ve Lyles, 1985)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma örgütsel öğrenme ile örgütsel uyum arasındaki ayrımı açıklığa kavuşturmakta ve değişimin mutlaka öğrenmeyi ima etmediğini göstermektedir.
(Hurley ve Hult, 1998)	ABD işletmeleri	Nitel	Çalışmada inovasyon, pazar yönelimi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ampirik olarak ortaya konmaktadır.
(Simon, 1991)	Kavramsal çalışma	Nitel	Araştırmada insan deneyimlerini açıklamak için bilişsel psikolojide ortaya çıkan kavramların örgütsel öğrenmenin analizinde nasıl uygulanabileceği açıklanmaktadır.
(Tippins ve Sohi, 2003)	İmalat işletmeleri	Nitel	Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, örgütsel öğrenmenin bilgi teknolojileri yeterliliğinin işletme performansı üzerindeki etkilerine aracılık etmede önemli bir rol oynadığını gösterilmektedir.
(Sinkula, Baker, ve Noordewier., 1997)	Amerikan Pazarlama Birliği üyeleri	Nitel	Ampirik bulgulara göre öğrenme yöneliminin (değere dayalı bir yapı) doğrudan pazar bilgisinin artmasına ve yayılmasına (bilgi tabanlı yapılar) neden olacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.19. (Devam) Örgütsel öğrenmeyle ilgili olarak alanyazın

(Dodgson, 1993)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma alanyazını üç ana alanda değerlendirmektedir: birincisi, örgütsel öğrenmenin hedefleri; ikincisi, örgütlerdeki öğrenme süreçleri; üçüncüsü, örgütsel öğrenmenin kolaylaştırılma ve engellenme yolları.
(Sinkula, 1994)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada pazar bilgilerine erişimde örgütsel öğrenmenin büyük bir rol oynadığı bulgulanmaktadır.
(Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, ve Borza, 2000)	Çeşitli ülkelerden 202 işletme	Nicel	Çalışmada gelişmekte olan ülke işletmelerinin, (finansal varlıkları, teknik yetenekleri, maddi olmayan varlıkları ve ortakların seçiminde uzmanlığı bakımından) gelişmiş ülke işletmelerinden daha fazla ortak girişimde bulunma faaliyetleri gerçekleştirdiği bulgulanmaktadır.
(Kim, 1998)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada bireysel ve örgütsel öğrenmeyi zihinsel modellerle bağlayan bir model geliştirilmiştir.
(Attewell, 1992)	New York işletmeleri	Nicel	Bu çalışma, yeniliklerin benimsenmesinin önündeki potansiyel engellerle başa çıkmada know-how ve örgütsel öğrenmenin rolünü vurgulayan alternatif bir model geliştirmektedir.
(Lam, 2000)	Kavramsal çalışma	Nitel	Bu çalışma bilişsel, örgütsel ve toplumsal düzeyde, bilgi türleri, örgütsel biçimler ve toplumsal kurumlar arasındaki bağlantıları açıklamak için analitik bir çerçeve olarak dört katlı bir tipoloji geliştirmektedir.
(Vera ve Crossan, 2004)	Kavramsal çalışma	Nitel	Stratejik liderlerin öğrenme sisteminin her bir unsurunu nasıl etkilediğini açıklamak için örgütsel öğrenmenin süreçlerine ve düzeylerine ilişkin bir model geliştirilmiştir.
(Bontis, Crossan, ve Hulland, 2002)	Kamu işletmesi	Nicel	Bu araştırma, tüm düzeylerde öğrenme stokları ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu fikrini desteklemektedir.
(Argote ve Miron-Spektor, 2011)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada örgütsel öğrenmeyi analiz etmek için teorik bir çerçeve sunulmaktadır. Çerçeveye göre, örgütsel deneyim, bilgi yaratmak için bağlamla etkileşime girmektedir.

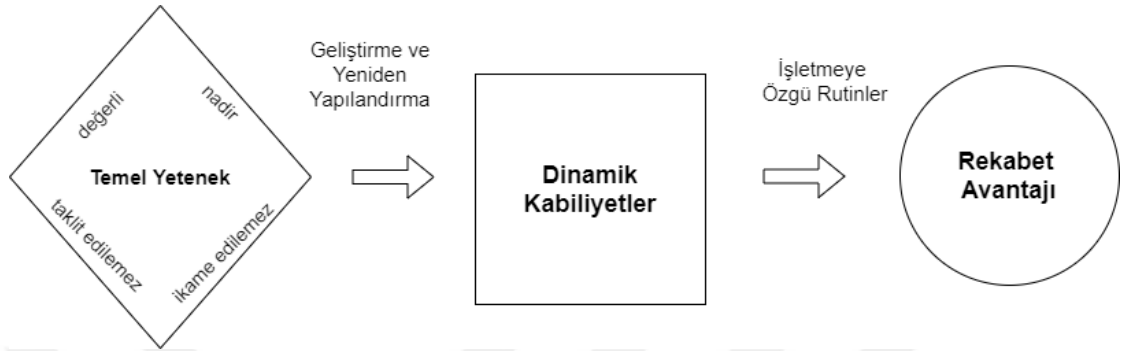
Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

2.3. Dinamik Yetenekler Kavramı

Ulusal yazında çok yeni bir kavram olan dinamik yetenekler, uluslararası yazında son yirmi yıldır yoğun bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar, yönetim alanı araştırma akımları arasında yer almıştır. Bu durum, stratejik yönetim alanyazınının bu konuya ayırdığı yüksek önem ve farkındalıkla açıklanabilir (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez, ve Ariza-Montes, 2018, s. 1). Bu kavram günümüzde hala yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen yıllar geçtikçe farklı yazarlar tarafından yeniden tanımlanmakta, geliştirilmeye çalışılmakta ve bağlamına göre değerlendirilmektedir (Coşkun ve Özyılmaz, 2016; Helfat, ve diğerleri, 2007; Teece D. J., 2014).

Dinamik yetenekler, dinamik ve rekabetçi çevreye yanıt vermede yetersiz kalan kaynak temelli yaklaşımın devamı niteliğinde düşünülmüştür. Schreyögg ve Kliesch (2007) kaynak temelli yaklaşımın çevreye uyum için bir engel ve esneklik ve değişim açısından bir yük oluşturabileceğini ileri sürmüşlerdir. Kaynak tabanlı yaklaşıma göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi kaynaklarının nadir, değerli taklit edilemez ve ikame edilemeyen özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin sahip olduğu kaynakların rekabet üstünlüğü sağlayacağını (Barney, 1991) ileri sürmesine rağmen Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik pazar koşullarında kaynak temelli yaklaşımın ancak geçici rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Bunun başlıca nedeni yüksek oranda değişim oranına sahip pazar koşullarına sahip işletme kaynaklarının uzun vadede değişime ihtiyaç duymasıdır. İşletmelerin rekabet avantajını korumak için yeteneklerini ve kaynaklarını yenilemeleri gerekmektedir (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014, s. 199). Kaynak temelli yaklaşım işletmeleri değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak demeti olarak ele almaktadır. Fakat söz konusu kaynak demetinin çevresel değişimle birlikte işlevini yitirmesini kaynak temelli yaklaşım açıklayamamaktadır. Buradan hareketle, Helfat ve arkadaşları (2007) işletmelerin sahip olduğu kaynakların ancak dinamik yetenek olarak kullanılmasıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanabileceğini belirtmişlerdir. Dinamik yeteneği ise, bir işletmenin kaynak tabanını amaçlı oluşturan, harekete geçirebilen, genişleten ve çevreye göre değiştirebilen işletme yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Teece, Pisano ve Shuen (1997) dinamik yetenekleri işletmelerin hızlı değişen ortamlarla başa çıkmak için iç ve dış yetkinliklerini entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadırlar. Dinamik yetenekler,

işletmelerin rutin işlemlerini sistematik olarak değiştirdikleri ve değişen pazarın gereksinimlerine yeterli bir adaptasyon sağlamak için kaynaklarını ve yeterliliklerini yeniden organize ettikleri karmaşık bir yetenekler setinden oluşmaktadır.



Şekil 2.11. Sürdürülebilir rekabet avantajı modeli (Coşkun ve Özyılmaz, 2016, s. 728)

Coşkun ve Özyılmaz (2016) işletmelerin çevredeki dinamiklerle baş edebilmeleri için yukarıdaki açıklamalara benzer bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelle temel yeteneklerin geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasıyla dinamik yeteneklerin ortaya çıkabileceğini; bu dinamik yeteneklerle işletmeye özgü rutinler geliştirerek ve işletme için işlenmesiyle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılabileceği ileri sürölmektedir. Bu bağlamda ayrı kavramlar olarak değerlendirilen temel yetenek, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı kavramlarını bir araya getirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme mekanizmasını açıklamaya çalışmaktadır.

Dinamik yeteneklerle ilgili olarak 1994 yılında Teece ve Pisano'nun ve 1997 yılında Teece ve arkadaşlarının ilk çalışmalarından beri pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlamalara geçmeden önce dinamik ve yetenek kavramlarına ilişkin tanımları vermek yerinde olacaktır. Dinamik kavramı değişen işletme çevresine uyum sağlamak için yeterlilikleri yenileme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik değişim oranı hızlı olduğunda ve gelecekteki rekabetin ve pazarın belirlenmesi zor olduğunda bazı yenilikçi tepkiler gerektirmektedir. Yetenek kavramı ise değişen çevresel koşullara cevap verebilmek için i ve dış organizasyon becerilerinin, kaynaklarının ve fonksiyonel yeterliliklerinin entegrasyonu ve yeniden yapılandırılması olarak tanımlanmaktadır (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997, s. 515).

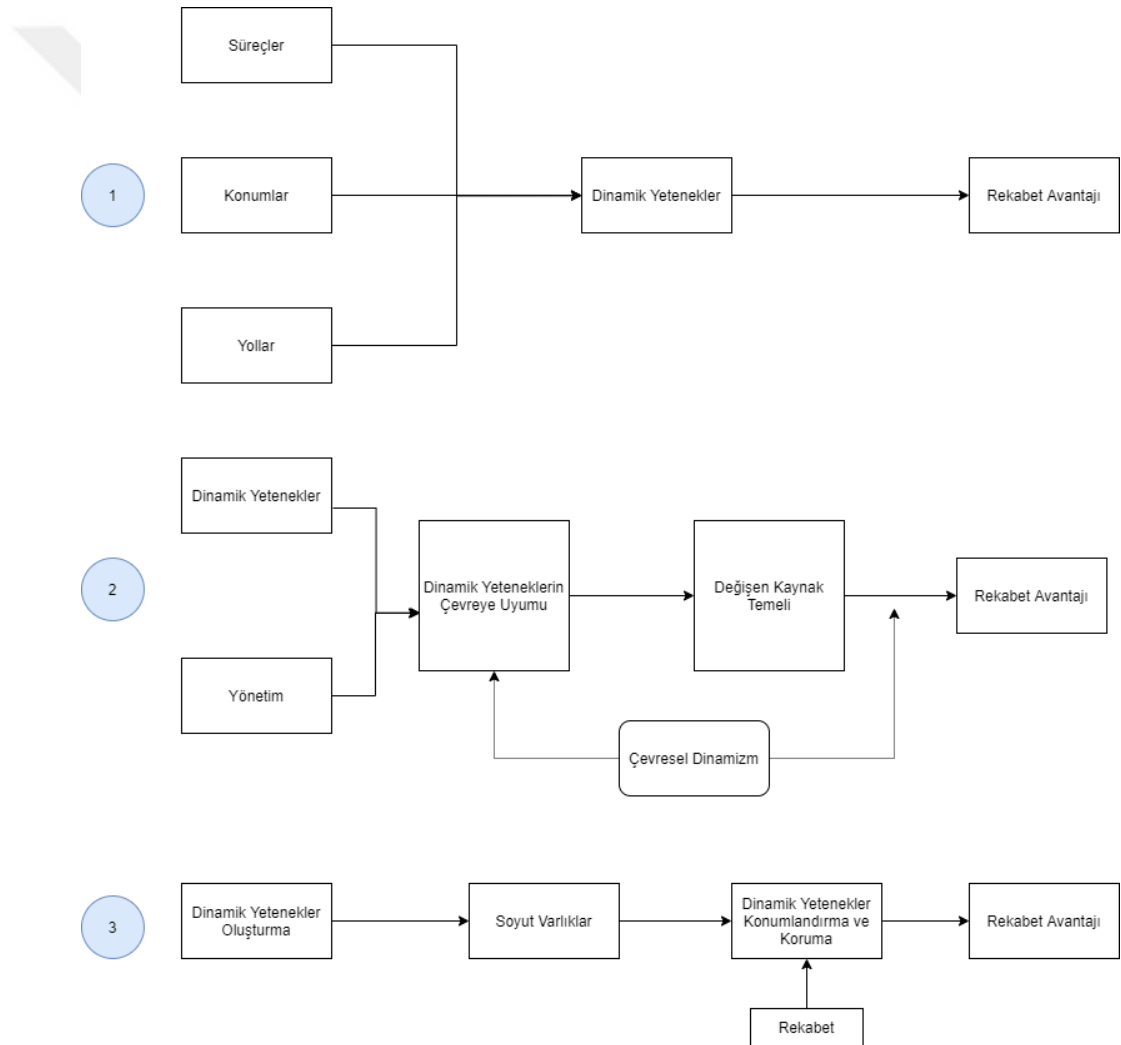
Teece ve Pisano'nun yapmış olduğu ilk tanıma göre dinamik yetenekler; işletmelerin yeni ürün ve süreçler oluşturmasına ve değişen evre koşullarına cevap

vermesine izin veren yeterliliklerin / yeteneklerin alt kümesidir (Teece ve Pisano, 1994). Teece ve arkadaşları 1997 yılındaki “dinamik yetenekler ve stratejik yönetim” adlı makalelerinde ise, dinamik yetenekleri; işletmelerin hızla değişen çevrelerine cevap verebilmek için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bu makale yeni geliştirilen dinamik yetenekler çerçevesiyle birlikte bu konu üzerine yapılan en etkili çalışma olarak kabul edilmektedir (Teece, 2014, s. 16; Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez, ve Ariza-Montes, 2018, s. 2). Dinamik yetenekler ile ilgili en çok atıf alan tanımlar kronolojik olarak aşağıda verilmiştir.

- Einsehardt ve Martin (2000) dinamik yetenekleri; “hızla değişen pazar koşullarına göre işletmelerin kaynaklarını bütünleştirmesini ve kaynak yapılandırmasını sağlayan örgütsel ve stratejik rutinler” olarak tanımlamışlardır.
- Zollo ve Winter (2002) ise, dinamik yetenekleri; işletmelerin örgütsel etkinliğini artırmak için sistematik bir şekilde operasyonel rutinlerin oluşturulduğu ve bu rutinlerin üzerinde gerektiğinde değişiklik yapıldığı, öğrenilmiş ve sürekliliği olan kolektif faaliyetler biçimi olarak tanımlamışlardır.
- Zahra ve George (2002) dinamik yetenekleri; esas olarak değişen müşteri ihtiyaçlarına ve rakip stratejilerine cevap verebilmek için kaynak tabanını yeniden yapılandırmaya yardımcı olan değişiklik odaklı yetenekler olarak tanımlamıştır.
- Zott (2003) dinamik yetenekleri; taklit ve deneme yoluyla alternatif kaynak konfigürasyonları üretme yeteneği olarak tanımlamıştır.
- Winter (2003) ise dinamik yetenekleri; sıradan yeteneklerin genişletilmesini, düzenlenmesini ve hatta oluşturulmasını sağlayan yetenekler olarak tanımlamıştır.
- Helfat ve arkadaşları (2007) dinamik yetenekleri; bir işletmenin kaynak tabanını amaçlı olarak oluşturma, genişletme ve değiştirme kapasitesi olarak tanımlamıştır.
- Teece (2007) dinamik yetenekleri işletmelerin maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirmek ve korumak için fırsatları ve tehditleri algılama, fırsatları yakalama ve rekabet edebilirliği koruma yeteneği olarak tanımlamıştır.

- Auigier ve Teece (2008) ise dinamik yetenekleri; işletmelerin değişen teknolojilere ve pazar koşullarına yanıt vermek ve sıfır kâr riskinden kaçınmak için varlıkları şekillendirmek, yeniden şekillendirmek, yapılandırmak ve yeniden yapılandırmak için sahip oldukları kapasite olarak tanımlamışlardır.

Yukarıdaki tanımlamalar neticesinde dinamik yeteneklerle ilgili farklı bakış açıları gelişmiştir. Arend ve Bromiley (2009) çalışmasında Teece ve Pisano (1994), Eisenhardt ve Martin (2000) ve Teece (2007)'in çalışmalarına dayanarak dinamik yetenekleri üç farklı bakış açısıyla ele almışlardır. Ortaya koymuş oldukları temel bakış açıları şekil 2.12'de görülmektedir.



Şekil 2.12. Dinamik yeteneklerin temel bakış açıları (Arend & Bromiley, 2009)

Şekil incelendiğinde dinamik yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin araştırmacılara göre farklılaştığı görülmektedir. Birinci modeli Teece ve Pisano (1994)

ve Teece (1997) ve arkadaşlarının çalışmalarını referans göstererek ortaya koymuşlardır. Bu modelde araştırmacılar bütünleştirici bir yaklaşımla dinamik yeteneklerin konum, yol ve süreç boyutlarıyla oluşacağını ileri sürmüşlerdir. İkinci model ise, Eisenhardt ve Martin (2000)'in çalışmasından yola çıkarak oluşturulmuştur. Burada işletmelerin dinamik yetenekler aracılığıyla kaynaklarını çevresel değişime cevap verebilmek, hatta çevresel değişimi başlatmak için kullandığı ileri sürülmektedir. Üçüncü model ise, Teece (2007)'in çalışmasındaki dinamik yetenekler yaklaşımını göstermektedir. Bu yaklaşımda ise dinamik yetenekleri oluşturma ve koruma süreçleri rekabet koşullarına göre yeniden yapılandırılmaktadır.

Dinamik yetenekler işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerini birlikte ele almakta ve sürdürülebilir rekabet avantajı için işletme kaynaklarını çevreye göre düzenlemesine ve yeniden yapılandırmasına yardımcı olmaktadır (Arthurs ve Busenitz, 2006, s. 203). Alanyazında dinamik yeteneklere, işletmelerin hangidış çevre özelliklerinde ihtiyaç duyacağı ile ilgili önemli farklılıklar vardır. Araştırmacılar olması gereken dış çevre özellikleri bakımından dörde bölünmüştür: (1) son derece dinamik ortamları savunanlar, (2) farklı derecelerde çevresel dinamizme sahip ortamları savunanlar, (3) hem istikrarlı hem de dinamik ortamları savunanlar ve (4) çevre özelliklerini görmezden gelenler olarak bölünmüştür (Barreto, 2010, s. 261). Bu bağlamda Teece (1997) dinamik yeteneklerin özellikle dinamik çevrelerde rekabet avantajı kazanacağını savunurken, Eisenhardt ve Martin (2000) hem dinamik çevrelerde hem de orta düzey dinamik çevrelerde rekabet avantajı kazandıracığını savunmaktadırlar. Bununla birlikte Teece (2007) dinamik yeteneklerin işletmelerin belirli özelliklere sahip iş çevrelerindeki performansı ile ilgili olduğunu belirtmektedir. İş çevresiyle ilgili özellikler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Çevrenin uluslararası ticarete açık olması ve hızlı teknolojik değişimle ilişkili fırsatlara ve tehditlere tamamen maruz kalması,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ve / veya hizmetler oluşturmak için birden fazla teknolojinin birleştirilmesi gerektiği,
- Mal ve hizmet alışverişi için iyi gelişmiş küresel pazarlar olması,
- Son olarak, teknolojik ve yönetsel bilgi alışverişinin zor olmasıdır.

2.3.1. Dinamik yeteneklerle ilgili kavramlar

Dinamik yetenekler yaklaşımıyla ilgili yapılan kavramsallaştırma neticesinde ortak bir tanım olmadığı yukarıdaki açıklamalardan anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneklere

ilişkin yapılan tanımlarda kaynak, rutin ve yetenek kavramlarının çok sık geçtiği görülmektedir. Bu bağlamda bu bölümde kaynak, rutin ve yetenek kavramlarına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

Ülgen ve Mirze (2013) kaynakları “işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yaralandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurları” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımlamaya göre kaynak “mal ve/veya hizmet üretmek amacıyla üretim sürecinde doğrudan ya da dolaylı olarak katılan faktörlerdir” (Saruhan ve Yıldız, 2014, s. 8). Javidan (1998) kaynakları fiziksel kaynaklar (makine, fabrika, araçlar vb.), insan kaynakları (iş gücü, tecrübe, yetenek, motivasyon vb.) ve organizasyonel kaynaklar (örgüt kültürü, imaj, sinerji) olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Saruhan ve Yıldız (2014) ise, işletmelerin sahip oldukları kaynakları doğal kaynaklar, insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları ve soyut kaynaklar olarak gruplandırmaktadırlar. Barney (1991) işletmelerin sahip oldukları kaynakların rekabet avantajı sağlayabilmesi için bir takım özelliğe sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bunlar; kaynakların değerli olması, nadir olması, taklit edilemez olması ve ikame edilemez olması olarak sıralanmaktadır. Teece ve arkadaşları (1997) dinamik yetenekler yaklaşımına göre kaynak kavramı yerine “işletmeye özgü varlık” ifadesini kullanılmayı tercih etmişlerdir.

Yetenek kavramı “işletmenin sahip olduğu kaynakları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 118). Bir başka tanıma göre yetenekler, “örgüt içinde yerleşik, transfer edilemeyen işletmeye özgü, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini artırmakla sorumlu bir tür kaynaklar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Makadok, 2001, s. 389). Winter (2003) ise, yetenekleri; girdi akışını gerçekleştiren ve sonucunda belirli çıktılara ulaşmak için işletmelere birtakım kararlar dizisi sunan yüksek düzeyli rutinler olarak tanımlamaktadır. Dinamik yetenekler kavramı sıklıkla operasyonel yeteneklerle karşılaştırılmaktadır. İlk olarak Teece ve arkadaşları (1997) dinamik yetenekler ve operasyonel yetenekler için ayrı ayrı tanımlar yapmışlardır. Dinamik yetenekleri; işletmelerin hızla değişen çevrelerine cevap verebilmek için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, yapılandırma ve yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Operasyonel yetenekleri ise, örgütsel rutin ve süreçleri oluşturan faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Benzer bir şekilde Zollo ve Winter (2002) ise, operasyonel yetenekleri, bir organizasyonun operasyonel işleyişine yönelik faaliyetler

olarak tanımlamışlardır. Operasyonel yetenekler girdilerin çıktılarına dönüştürülmesini sağlarken, dinamik yetenekler işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için organizasyonun sahip olduğu operasyonel yetenekleri yeniden yapılandırmasını sağlamaktadır.

Winter (2003) yetenekleri sıfır düzey ve birinci düzey yetenekler olmak üzere iki sınıfta gruplandırmaktadır. Sıfır düzey yetenekleri, işletmelerin var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yetenekler olarak, birinci düzey yetenekleri ise, kaynakları, kaynaklara ilişkin süreçleri ve pazarları değiştiren yetenekler olarak tanımlamaktadır. Ayrıca birinci düzey yeteneklerin dinamik yetenekler olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Sıfır düzey yetenekler ise, operasyonel yetenekler ile ilişkilendirilmektedir.

Rutin, belirli bir zaman aralığındaki örgütsel işleyiş süreçlerinin yapısıdır. Winter (2003) ise, rutinleri, bilgi ve amaçlar doğrultusunda oluşturulan, öğrenilmiş ve tekrarlanan davranış kalıpları olarak tanımlamaktadır. Cohen ve Bacdayan (1994) rutinleri kalıcı olarak öğrenilmiş davranış modelleri olarak tanımlamaktadırlar. Zollo ve Winter (2002) gibi araştırmacılar, dinamik yeteneklere odaklanan rutin ve örgütsel öğrenmeyi incelemişlerdir. Dinamik yeteneklerin doğasını anlamak için, iki rutin türünü birbirinden şu şekilde ayırır:

- İlki işletme rutinleri olarak adlandırılan işletmelerin operasyonel işleyişine yönelik rutinlerdir. Belirli bir prosedürün fayda sağlamak için gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.
- Diğeri ise, çalışma rutinlerinin değiştirilmesine yönelik rutinlerdir. Gelecekte mevcut prosedürlerden daha fazla fayda sağlamak için işletim rutinlerinin değiştirilmesini amaçlamaktadır.

Nelson ve Winter ise, organizasyonları, performans geri bildirimlerine bağlı olarak yavaş yavaş gelişen bir dizi birbirine bağlı operasyonel ve idari rutinler olarak değerlendirmektedir (Zollo ve Winter, 2002, s. 340).



Şekil 2.13. Öğrenme, dinamik yetenekler ve çalışma rutinleri (Zollo ve Winter, 2002, s. 340).

Şekil 2.13'te görüldüğü üzere öğrenme mekanizmaları dinamik yeteneklerin gelişmesine öncülük etmektedir. Öğrenme mekanizmaları olarak deneyim birikimi, bilginin birikimi ve bilginin kodlanması unsurları ele alınmıştır. Öğrenme mekanizmalarıyla şekillenen dinamik yetenekler işletmelerin çalışma rutinlerini oluşturmaktadır.

2.3.2. Dinamik yeteneklerin özellikleri

1990'lı yılların ikinci yarısından 2000 yılların başlarına kadar dinamik yeteneklerin temelleri atılmaya çalışılmıştır. Teece, Pisano ve Shuen (1997), en çok atıf yapılan dinamik yetenek öncüleri arasında yer aldılar. Onları Eisenhardt ve Martin (2000) takip etti. Birçok farklı tanım ve görüş olmasına rağmen bu üç etkili makale dinamik yeteneklerle ilgili temel unsurlarda fikir birliğine vardıkları görülmektedir. Bu temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fukuzawa, 2015, s. 83);

- Çevresel değişimin düzeyi
- Örgütsel süreçler veya rutinler
- Kaynak yapılandırması

- Yöneticilerin rolü
- Öğrenme mekanizmaları.

Dinamik yetenekleri sıradan yeteneklerden ayıran en önemli özelliği mevcut yeteneklerin değişmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır. Dinamik yeteneklerin bir diğer özelliği ise işletmelere uyum sağlama yeteneği kazandırmasıdır. Dinamik yetenekler kaynak tabanlı yaklaşıma eleştiri olarak ortaya atılmış ve işletmelerin kaynaklarının değişen çevreye göre uyumlanması yeteneği kazandırdığı ileri sürülmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 515). Dinamik yeteneklerin değişimle ilgilendiğine dair literatürde fikir birliği vardır (Winter, 2003; Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Benzer şekilde Wang ve Ahmed (2007) dinamik yeteneklerin odağında olan çevresel dinamizmin dinamik yetenekler için itici bir güç olduğunu ileri sürmektedirler. Eriksson (2014) bunu destekler şekilde çevresel dinamizmin düşük olduğu pazarlarda dinamik yeteneklerin işletmelere ekstra maliyet yükleyeceğinden işletme performansına negatif etki edeceğini ileri sürmektedir.

Dinamik yetenekler işletmelerin üst yönetimlerinin çabalarıyla ortaya çıkmaktadır. Bunlar yöneticilerin geçmişte iş süreçleri için oluşturduğu kurumsal süreçlerden, sistemlerden ve yapılardan etkilenmektedir. Bu nedenle dinamik yeteneklerin oluşturulması üst yönetim tarafından gerçekleşmektedir. Üst yönetim fırsatları algılama ve anlama, işleri başlatma ve bir araya getirmenin yeni ve daha iyi yollarını bulma ile ilgilenebilir (Teece D. , 2007, s. 1346). Bu üst düzey yöneticilerin öğrenme, entegrasyon ve gerektiğinde yeniden yapılandırma ve dönüşüm sağlama yetenekleriyle sağlanmaktadır. Dinamik yetenekler üst yönetimin pazar ve teknolojik koşullar değiştikçe yeni fırsatları algılamasına ve ele geçirmesine imkân tanımaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008, s. 189).

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre rekabet avantajı odağında işletmelerin kaynak yapılandırması yer almaktadır. Dinamik yetenekler ise, sürdürülebilir rekabet avantajı odağını işletmelerin kaynak yapılandırmasından, çevresel değişime göre kaynak yapılandırılmasına kaydırmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen, 1997; Teece, 2007).

Birçok araştırmacı dinamik yetenekler yaklaşımının emekleme düzeyinde olduğunu ileri sürmektedir (Teece, 2007; Helfat, ve diğerleri, 2007). Bunun başlıca nedeni araştırmacılar tarafından kavrama farklı bakış açıları kazandırılmış olmasıdır. Literatürde yaklaşımla ilgili boşluklar, uyumsuzluklar ve belirsizlikler vardır. Kavrama ilişkin ortak bir tanım ve ölçüm yöntemi konusunda henüz uzlaşa sağlanamamıştır.

Dinamik yetenekler üzerinde etkili olan unsurlar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır (Eriksson, 2014, s. 67). İçsel unsurlar çalışan yeteneği, yönetsel yetenek, örgüt yapısı, örgütsel yetenekler, örgütsel uygulamalar gibi faktörlerden oluşmaktadır. Dışsal faktörler ise pazar koşulları, teknoloji, ortak kaynak kullanımı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca dinamik yetenekler yaklaşımı girişimcilik, yenilik, karar teorisi, örgütsel davranış gibi birçok farklı literatürü bir araya getirmektedir (Augier ve Teece, 2008).

Orhon (2012) çalışmasında dinamik yeteneklerin ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Değişime uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır.
- Öğrenme sürecine bağlı olarak gelişmektedir.
- Kaynakları, yetenekleri ve yetkinlikleri yeniden yapılandırabilmektedir.

Benzer şekilde Muzaffar (2011) dinamik yetenekler ile ilgili aşağıdaki özellikleri sıralamaktadır.

- Dinamik yetenekler değişikliklerle ilgilidir.
- Dinamik yetenekler işletmelerin kaynaklarını yeniden yapılandıran ve birleştiren özelliğe sahiptir.
- Dinamik yetenekler tekrarlanabilir yeteneklerdir.

Einsenhart ve Martin (2000) ise, dinamik yeteneklerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Dinamik yeteneklerin varlığı her işletmede aynı olacakları anlamına gelmemektedir.
- Dinamik yetenekler farklı endüstrilerde ikame bir yetenek olarak kullanılabilir.
- Dinamik yetenekler işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmaktadır.

2.3.3. Dinamik yeteneklere ilişkin boyutlar

Dinamik yeteneklere ilişkin alan yazın taraması sonucunda farklı boyutlar olduğu görülmektedir. Örneğin Teece (2007) dinamik yetenekleri üç boyut altında incelemiştir. Bunlar fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma olarak sıralanmaktadır. Einsenhart ve Martin (2000) ise, dinamik yeteneklerin kaynak

kazanma, kaynak yapılandırma ve kaynak dönüştürme boyutlarından oluştuğunu öne sürmüştür. Baretto (2010) sezme, zamanında kara verme, pazar odaklılık ve kaynak temelini oluşturma boyutlarını ortaya koymuştur. Luo (2000) dinamik yeteneklerin, yetenek sahibi olma, yetenek dağıtımı ve yetenek yükseltme olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu öne sürmüştür. Chen ve Jaw (2009) ise, daha geniş bir bakış açısıyla dinamik yetenekleri altı boyutta incelemiştir. Bunlar teknoloji yaratıcı uygulama, pazar fırsatları yakalamak, marka değeri oluşturma, özümseme kapasitesini kullanma (Utilizing absorptive capacity), örgütsel yenilikçiliği geliştirme ve kültürel çıktılar üretme olarak sıralanmaktadır. Dinamik yeteneklere ilişkin öne çıkmış diğer çalışmalarda kullanılan boyutlar tablo 2.9’da görülmektedir.

Tablo 2.20. *Dinamik yeteneklerin boyutları*

Kaynak	Boyutlar
(Teece, Pisano, ve Shuen, 1997)	- Entegrasyon - Öğrenme - Yeniden yapılandırma
(Eisenhardt ve Martin, 2000)	- Kaynak kazanma - Kaynak yapılandırma - Kaynak entegre etme
(Luo, 2000)	- Yetenek sahibi olma - Yetenek dağıtımı - Yetenek yükseltme
(Zott, 2003)	- Varyasyon - Seçme - Tutma
(Teece, 2007)	- Sezme - Yakalama - Yeniden yapılandırma
(Wang ve Ahmed, 2007)	- Uyarlama yeteneği - Emilim yeteneği - Yenilikçilik yeteneği
(Chen ve Jaw, 2009)	- Teknoloji yaratıcı uygulama - Pazar fırsatları yakalamak - Marka değeri oluşturma - Özümseme kapasitesini kullanma (Utilizing absorptive capacity)

	• Örgütsel yenilikçiliği geliştirme • Kültürel çıktılar üretme
Tablo 2.21. (Devam) <i>Dinamik yeteneklerin boyutları</i>	
(Barreto, 2010)	• Sezme • Zamanında karar verme • Pazar odaklılık • Kaynak temelini oluşturma
(Pavlou ve Sawy, 2011)	• Sezme yeteneği • Öğrenme yeteneği • Entegre etme yeteneği • Koordinasyon yeteneği

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Teece 2007 yılındaki çalışmasında, dinamik yetenekleri; sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla ele almıştır. Bu boyutlarla birlikte işletmelerin sürdürülebilir örgütsel performans sağlayabilecek dinamik yeteneklerini oluşturabileceğini ve bu yeteneklerini devam ettirebileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada da Teece tarafından önerilen ve birçok araştırmada ele alınan bu boyutlar kullanılmıştır. Bir sonraki bölümde bu boyutlarla ilgili açıklamalara yer verilecektir.

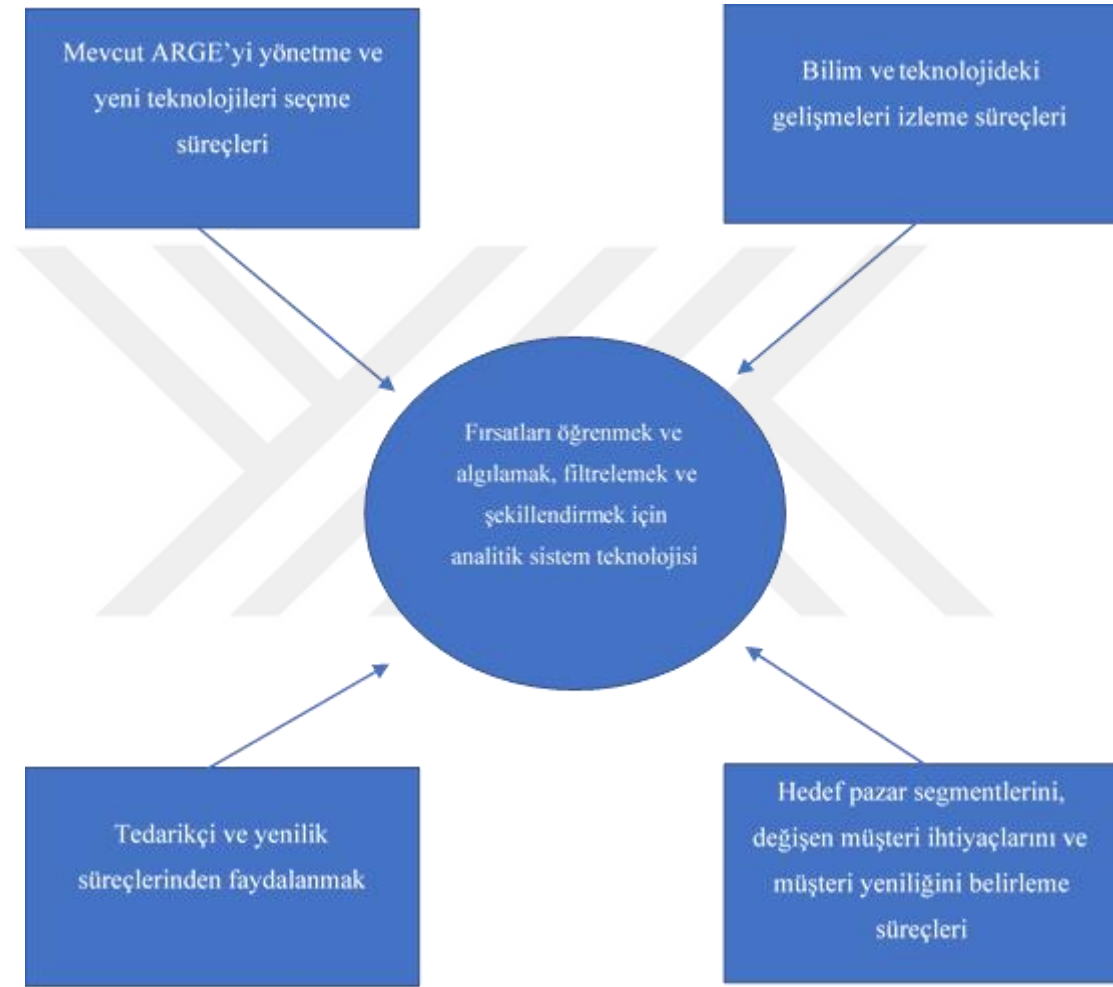
2.3.3.1. Sezme

Sezme, yeni fırsatları algılama, tarama, meydana getirme, öğrenme ve yorumlama yeteneğidir (Teece, 2007). Bir işletme dinamik yetenek sergilemesi için fırsat ve değişim ihtiyacını algılamalı, duyarlı eylemleri ve yatırımları uygun şekilde entegre etmeli ve yeni bir yönetim ruhuna geçmelidir. Algılama sırasında işletmeler yeni pazarlar, yeni teknolojiler ve rekabetçi tehditler hakkında mesajlar alır ve yorumlar. Bu bilgi zorunlu olarak bireylerin ve kuruluşun deneyim ve bilgisi ışığında değerlendirilmektedir (Teece, 2008, s. 21).

Hızla değişen küresel rekabetçi ortamlarda, tüketici ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakiplerin faaliyetleri sürekli değişim içerisindedir. Fırsatlar iki faktör altında işletmeler tarafından tespit edilmektedir. İlk olarak işletmeler mevcut bilgilere farklı erişim yollarıyla sahip olurlar. İkincisi ise yeni bilgilerle (dışsal ve içsel) fırsatlar yaratılabilmektedir (Teece, 2007, s. 1322). Yeni fırsatları algılamak (ve şekillendirmek) büyük ölçüde bir tarama, öğrenme ve yorumlama faaliyetidir. Araştırma ve ilgili

faaliyetlere yatırım genellikle bu faaliyet için gerekli bir tamamlayıcıdır (Teece, 2009, s. 9).

İşletmeler açıkça veya dolaylı olarak bir çeşit analitik çerçeve kullanıyorsa fırsatları ve tehditleri algılama da daha başarılı olmaktadır. Teece (2009) fırsatları algılamaya yönelik geliştirdiği analitik model şekil 2.14'teki gibidir.



Şekil 2.14. *Algılamada analitik sistem teknolojisi (Teece D., 2009, s. 17)*

Şekilde görüldüğü üzere Teece (2009) fırsatları öğrenmek ve algılamak, filtrelemek ve şekillendirmek için analitik sistem teknolojisi geliştirmiştir. Bu modele göre fırsatların sezilmesi; mevcut ARGE'yi yönetme ve yeni teknolojileri seçme, bilim ve teknolojiadaki gelişmeleri izleme, tedarikçi ve yenilik süreçlerinden faydalanma ve hedef pazar segmentlerini, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri yeniliğini belirleme süreçlerine bağlıdır.

2.3.3.2. Fırsatları yakalama

Fırsatları yakalamak sıklıkla iş süreçlerini desteklemek amacıyla gerekli olan tamamlayıcı varlıkların tanımlanmasını ve birleştirilmesini içermektedir. Gelişmiş teknoloji kullanımı rekabet avantajı elde etmede yeterli değildir. Rekabet avantajı elde eden işletmeler, oyunun şeklini algılamak ve daha sonra buna göre hareket etmek için bilişsel ve yönetsel becerilere sahiptirler. Stratejik hataları tanımlamak ve bunları yeniden düzenlemek pazarda başarılı olmanın kritik bir parçasıdır (Teece, 2008, s. 7).

Fırsatları yakalama bir fırsatı tespit ederek o fırsattan faydalanmak için işletmelerin içeriden ya da çevresinden elde ettiği yeni fikir ya da teknolojileri yeni ürün ya da süreçlerde kullanılmasını sağlayacak yeni yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Gümüşlüoğlu, 2012, s. 66). Fırsatların yakalanması için kurumsal yapılar, prosedürler, tasarımlar ve teşvikler gereklidir. Teece (2009) çalışmasında bu dört unsurla ilgili detayları şekil 2.15'teki gibi açıklamaktadır.



Şekil 2.15. *Fırsatların yakalanması için kurumsal yapılar, prosedürler, tasarımlar ve teşvikler (Teece, 2009, s. 35)*

Şekilde görüldüğü üzere Teece (2009) fırsatların yakalanması için kurumsal yapıları, prosedürleri, tasarımları ve teşvikleri tanımlamaktadır. Bunları iş modellerinin belirlenmesi, kontrol süreçlerinin belirlenmesi için kurumsal sınırların seçilmesi, karar alma süreçlerinin seçilmesi ve bağlılık ve sadakat programlarının oluşturulmasıyla ilişkilendirmiştir.

2.3.3.3. Yeniden yapılandırma

Yeniden yapılandırma yeteneği ise, işletmelerin mevcut yeteneklerini değişen çevreye göre sürekli olarak yeniden yapılandırması yeteneğidir (Teece, Pisano, ve Shuen, 1997). Hızla değişen pazarlarda sürekli veya en azından yarı sürekli yeniden yapılandırmaya ihtiyaç vardır (Teece, 2009, s. 40). İşletmeler çevresel değişimleri uyum sağlama ve gerekli durumlarda olumsuz yol bağımlılıklarından kaçınmak için yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Teece, 2009, s. 214). Bu, pazarların ve teknolojilerin sürekli takibini ve en iyi uygulamaları benimseme isteğini gerektirmektedir (Teece, 2008, s. 39).

Teknolojik ve pazar fırsatlarının başarılı bir şekilde tanımlanması, teknolojilerin ve ürün özelliklerinin seçimi, iş modellerinin tasarımı ve (finansal) kaynakların yatırım fırsatlarına bağlılığı, kurumsal büyüme ve kârlılığa yol açabilmektedir. Kârlı büyüme, kurumsal düzeydeki kaynakların ve varlıkların güçlendirilmesine yol açacaktır. Sürdürülebilir kârlı büyümenin anahtarı, işletme büyüdükçe ve pazarlar ve teknolojiler değiştikçe varlıkları ve organizasyon yapılarını yeniden birleştirme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir (Teece, 2009, s. 34). Yeniden yapılandırma ve dönüştürme kapasitesi, öğrenilmiş bir organizasyon becerisidir. Ne kadar sık uygulanırsa o kadar kolay yapılır (Teece, 2008, s. 38).

Tablo 2.22. *Dinamik yetenekler boyutları* (Kaplan, 2015, s. 36; Teece, 2007)

Dinamik Yetenekler Boyutları	İçeriği	Uygulamaları
Sezme	Pazarları ve teknolojileri taramak, araştırmak ve keşfetmek	- Düzenli pazar araştırmaları - Düzenli müşteri ihtiyaç ve beklentileri analizi - Rakip hareketlerinin izlenmesi - Teknolojik yeniliklerin takibi
Yakalama	Örgütsel yapı ve stratejik karar verme sistemleri oluşturmak, sezilen fırsatları değerlendirmek	- Yeni pazarlama stratejileri oluşturma - Müşteri ihtiyaçlarına çözüm bulma - Yeni hedef kitle seçimi - Yatırımlara yönelik karar verme modeli yaratma
Yeniden yapılandırma	Düzeni sürdürmek ve varlıkları yeniden düzenlemek	- Tehditleri yönetme - Lisans ve patent haklarını koruma - Öğrenilen bilgilerden yararlanma - Başarılı dönüşümü tekrarlama

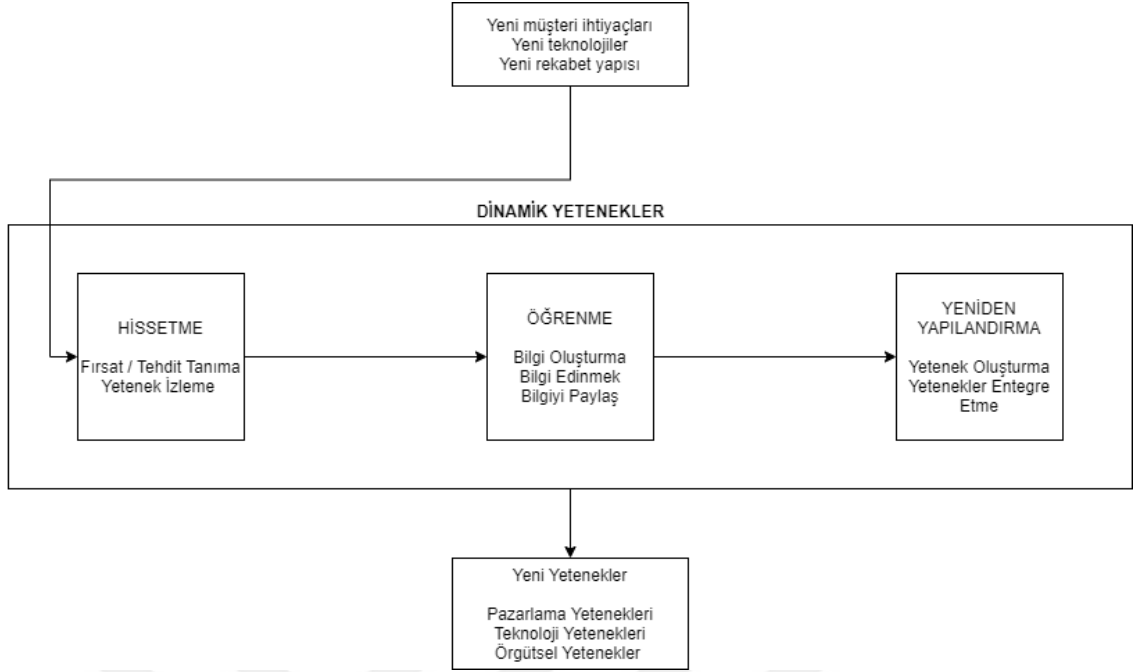
Teece çalışmasında ele alınan sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutları Tablo 2.10'da özetlenmektedir. Tabloda ele alınan boyutlar Teece çalışmasından Kaplan tarafından uyarlanmıştır. Sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarına ilişkin içerik özeti ve uygulama süreçleri hakkında kısaca açıklamalar yapılmıştır.

2.3.4. Dinamik yetenek örnekleri

Yapılan birçok çalışmada dinamik yetenek olarak çeşitli yetenekler ortaya konmuştur. Hızlı adaptasyon (Li, Su, Liu ve Li, 2011), ürün inovasyonu (Li, Su ve Liu, 2010), bilgi sistemleri (Zhang, 2005) ve bilgi teknolojileri (Callaway, Celuch ve Murphy, 2009) gibi yetenekler dinamik yeteneklere örnek olarak verilmektedir. Eisenhardt ve Martin (2000) ise, üç farklı faktör altında dinamik yeteneklere örnekler vermişlerdir (Ersezer, 2011, s. 29).

1. Kaynakların bütünleştirilmesiyle ilgili dinamik yetenekler
 - a. Ürün geliştirme rutinleri
 - b. Stratejik karar verme
2. Kaynakların yeniden düzenlenmesiyle ilgili dinamik yetenekler
 - a. Transfer süreçleri
 - b. Kaynak tahsis etme rutinleri
 - c. Onarma (patching) süreçleri
3. Kaynakların kazanılması ve terk edilmesiyle ilgili dinamik yetenekler
 - a. Bilgi oluşturma rutinleri
 - b. Ortaklık ve satın alma rutinleri
 - c. Terk etme rutinleri

MacImerney (2011) çalışmasında dinamik yeteneklerin işletmelere üç farklı yetenek kazandıracağını ileri sürmüştür. Bunlar pazarlama yetenekleri, teknoloji yetenekleri, örgütsel yetenekler olarak sıralanmaktadır.



Şekil 2.16. Dinamik yeteneklerin işletmelere kazandırdığı yetenekler (MacInerney, 2011, s. 20)

Şekil 2.16 incelendiğinde dinamik yetenekler sürecinin yeni müşteri ihtiyaçları, yeni teknolojiler ve yeni rekabet yapısından etkilendiği görülmektedir. Dinamik yetenekler hissetme, öğrenme ve yeniden yapılandırma adımlarını takip ederek sürecini tamamlamaktadır. Dinamik yetenekler süreci sonucunda işletmeler pazarlama, teknoloji ve örgütsel yetenekler kazandığı görülmektedir.

Chen ve Jaw (2009) ise çalışmalarında alanyazın taramasıyla işletmelere en çok değer yaratan dinamik yetenekleri araştırmışlardır. Alanyazın taraması sonucunda aşağıdaki dinamik yetenekler sıralanmıştır;

- İhtiyaç duyulan teknolojileri yaratıcı bir biçimde kullanmak (yüksek derecede teknolojiye deneyim)
- Pazardaki fırsatları yakalamak (Pazar ve girişimcilik yönelimi)
- Pazara açılan alternatifleri düzenlemek (müşteri bağlılığı, marka bağlılığı...)
- Hazmetme kapasitesini kullanmak (bütünleşik pazar bilgisinde tecrübeli çalışanlar)
- İşletmelerin yenilikçiliğini artırmak (esnek proje takımları)
- Estetik ve kültürel ürünler ortaya koymak (özgün kültürel kaynaklar)

2.3.5. Dinamik yeteneklerle ilgili olarak yapılan çalışmalar

Ulusal yazında çok yeni bir kavram olan dinamik yetenekler, uluslararası yazında son yirmi yıldır yoğun bir şekilde araştırma konusu olmuştur. Dinamik yetenekler üzerine yapılan araştırmalar, yönetim alanı araştırma akımları arasında yer almıştır. Bu durum, stratejik yönetim alanyazınının bu konuya ayırdığı yüksek önem ve farkındalıkla açıklanabilir (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez ve Ariza-Montes, 2018, s. 1). Dinamik yeteneklere stratejik yönetim alanında akademisyenler ve pratisyenler tarafından duyulan ilgi her geçen gün artmaktadır. Bu ilgi dinamik yeteneklerin üretim yönetimi (Singh ve Oberoi, 2013), girişimcilik (Jiao, Wei, ve Cui, 2010), örgütsel değişim (Augier ve Teece, 2009), inovasyon yönetimi (Agarwal ve Selen, 2013), liderlik (Cabrales, Barrachina ve Fernandez, 2017) ve esneklik (Dias ve Escoval, 2014) gibi birçok farklı alanda araştırma konusu olmasına neden olmuştur. Dinamik yetenekler uluslararası alanyazında sık görülmesine rağmen ulusal yazında ilgili çalışmalar daha sınırlıdır. Bu bağlamda bu bölümde öncelikle ulusal çalışmalara daha sonra ise uluslararası çalışmalara yer verilecektir. Ulusal yazında çalışmalar makaleler ve tezler olmak üzere iki kategoride incelenmiştir.

Tablo 2.23. *Dinamik yeteneklerle ilgili olarak ulusal alanyazın*

Kaynak	Araştırma Yapılan Örgüt	Metodolojik Yaklaşım	Bulgular
(Ünsal, 2009)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada dinamik yetenekler yaklaşımına göre teknoloji yönetimi disiplini ele alınmış ve teknoloji yönetimi yeteneği olarak yeni bir kavram geliştirilmiştir.
(Gümüslüoğlu, 2012)	Farklı sektörde	Nicel	Bulgular, sezme yeteneğinin yenilikçi, analizci ve savunmacı strateji izleyen işletmeler için yeni ürün geliştirme performansı üzerinde olumlu ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir.
(Turan, 2014)	Kavramsal çalışma	Nitel	Araştırma paradokslarına göre dinamik yetenekler yaklaşımı ile temel yetenekler; dış kaynaklardan yararlanma tekniği ile iş modeli ortaklığı yaklaşımının entegre kullanılması gerekliliğini göstermektedir.
(Kamaşak ve Yavuz, 2014)	ISO 1000 işletmeleri	Nicel	Bilgi yönetimi ve paylaşımı becerilerinin performans üzerindeki pozitif etkisi sınırlı olarak, örgütsel rutinler ile performans arasında bir ilişki ise, ispatlanamamıştır.

Tablo 2.24. (Devam) *Dinamik yeteneklerle ilgili olarak ulusal alanyazın*

(Şahin, Mert, ve Kaplan, 2015)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışma sonuçları Türk işletme gruplarının uluslararasılaşma süreçlerini başarılı bir şekilde küresel dinamik yeteneklere dönüştürüldükleri gösterilmektedir.
(Çoşkun ve Özyılmaz, 2016)	Literatür taraması	Nitel	Bir işletmenin rekabet avantajı kazanabilmesi için temel yeteneklerini dinamik yeteneklere dönüştürmesi gerekliliği ve dinamik yeteneklerin sürdürülmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerektiği savunulmuştur.
(Kozak ve Doğan, 2017)	T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı	Nitel	Çalışmada stratejik planda dinamik yeteneklerin yeterince yer almadığı ve yer alma sıklıklarına göre dinamik yeteneklerin sırasıyla; bütünleşme, öngörü (sezme), öğrenme ve gelişme ve koordinasyon şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.
(Şahin ve Kaplan, 2017)	Trabzon Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı işletmeler	Nitel	Çalışmada pazar kültürü ve adhokrasi kültürlerinin dinamik yetenekleri pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, klan kültürünün dinamik yetenekleri negatif yönde etkilediği görülmektedir.
(Şahin ve Kaplan, 2017)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada kaynak tabanlı görüşten yola çıkan dinamik yetenekler yaklaşımının gelişimi ele alınarak dinamik yetenekler yaklaşımının teorik alt yapısı ortaya konmaya çalışılmıştır.
(Özmutlu ve Can, 2019)	Lojistik sektörü	Nitel	Dinamik yeteneklerin finansal ve pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Ulusal alanyazında yapılmış çalışmalarla ilgili Tablo incelendiğinde dinamik yeteneklerle ilgili ilk çalışmanın 2009 yılında yapıldığı görülmektedir. Tablo 2.11’de dinamik yeteneklerle ilgili 11 çalışmanın özet bilgileri verilmiştir. Bir sonraki tabloda ise, dinamik yeteneklerle ilgili yapılmış lisansüstü tezlerin bilgileri yer almaktadır.

Tablo 2.25. *Dinamik yeteneklerle ilgili olarak Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezler*

Kaynak	Üniversite	Tür	Başlık
(Orhon, 2005)	İstanbul Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Enformasyon sistemleri ortamında dinamik yeteneklere dayanan yenilikçilik

Tablo 2.26. (Devam) *Dinamik yeteneklerle ilgili olarak Türkiye’de yapılmış lisansüstü tezler*

(Muzaffar, 2011)	Ankara Üniversitesi	Doktora	Dinamik çevrede girişimci odaklılık, dinamik yetenekler ve işletme performans arasındaki ilişki
(Ersezer, 2011)	İstanbul Teknik Üniversitesi	Yüksek Lisans	Dinamik yetenekler: Belirlenmelerine ilişkin bir model önerisi ve modelin uygulanması
(Orhon, 2012)	İstanbul Teknik Üniversitesi	Doktora	Firma dinamik yeteneklerinin rekabet gücüne katkısının kaos teorisi bakış açısı altında analizi
(Aslan, 2015)	Yaşar Üniversitesi	Doktora	Dinamik yetenekler, stratejik improvisasyon ve firma performansı
(Kaplan, 2015)	Karadeniz Teknik Üniversite	Yüksek Lisans	Örgüt kültürü perpektifinden dinamik yetenekler
(Bezci, 2015)	Gebze Teknik Üniversite	Yüksek Lisans	Dinamik yeteneklere sahip işletmelerin inovasyon hızı
(Podubnii, 2019)	Akdeniz Üniversitesi	Yüksek Lisans	Otel işletmelerinin çevreye duyarlı rekabet stratejileri ile dinamik yeteneklerinin rekabet üstünlüğü açısından incelenmesi
(Kasap, 2019)	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	Doktora	Dinamik yeteneklerin ve personel güçlendirmenin örgütsel performans üzerindeki etkileri: Güney Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren sanayi kuruluşları üzerine bir araştırma

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Türkiye’de lisansüstü tezler incelendiğinde ilk tezin 2005 yılında yazıldığı görülmektedir. Yapılan tezlere ilişkin özetler tablo 2.12’de verilmektedir. Tablo incelendiğinde Türkiye’de dört doktora ve beş yüksek lisans tezi olmak üzere toplam dokuz adet tez yazıldığı görülmektedir. Ayrıca yıllara göre dinamik yeteneklere ilginin artışı anlaşılmaktadır.

Uluslararası alanyazında çok fazla çalışma olduğundan dolayı Web of Since veri tabanına göre en çok atıf alan yirmi çalışma incelenmiştir. Uluslararası çalışmalara ilişkin özet bilgiler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 2.27. Dinamik yeteneklerle ilgili olarak uluslararası alanyazın

Kaynak	Araştırma Yapılan Örgüt	Metodolojik Yaklaşım	Bulgular
(Teece, Pisano, ve Shuen, 1997)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada dinamik yetenekler yaklaşımının temel unsurları ve diğer strateji modelleri ile ilişkisi ortaya konmaktadır.
(Eisenhardt ve Martin, 2000)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada dinamik yeteneklerin hangi pazarlarda (yüksek derece dinamik, orta derece dinamik) daha etkili olabileceği ile ilgili karşılaştırmalar yapılmaktadır.
(Teece D. , 2007)	Kavramsal çalışma	Nitel	Dinamik yetenekler sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla açıklanmıştır.
(Zollo ve Winter, 2002)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada organizasyonların, çalışma rutinlerinin geliştirilmesi ve uyarlanmasına yönelik rutin faaliyetler olarak tanımlanan dinamik yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan mekanizmalar ortaya konmaktadır.
(Zahra, Sapienza, ve Davidsson, 2006)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada temel yeteneklerin ve dinamik yeteneklerin birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu, bu ilişkinin örgütsel bilgi ve beceriler tarafından nasıl denetlendiğini gösteren bir dizi öneri sunulmaktadır.
(Wang ve Ahmed, 2007)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada dinamik yetenekler kavramı uyarlanabilme, özümseme ve yenilikçilik yetenekleriyle açıklanmaktadır.
(O'Reilly ve Tushman, 2008)	Kavramsal çalışma	Nitel	“Organizasyonlar değişim karşısında nasıl hayatta kalır?” sorusuna yanıt olarak dinamik yeteneklerin geliştirilmesi verilmiştir.
(Barreto, 2010)	Kavramsal çalışma	Nitel	Yazar dinamik yetenekler üzerine çeşitli araştırma akışlarını gözden geçirmekte, ana sınırlamaları ve zorlukları belirlemekte ve çok boyutlu bir dinamik yetenekler yapısı önermektedir.
(Zott, 2003)	Farklı sektörler	Nicel	Dinamik yeteneklerin farklı sektörlerde firma performansını nasıl farklılaştırdığı gösterilmektedir.
(Adner ve Helfat, 2003)	Enerji sektörü	Nicel	Çalışmada değişen dış koşullar karşısında yönetsel kararlarda firma performansının temelini oluşturan dinamik yönetim yetenekleri yaklaşımı sunulmaktadır.
(Ambrosini ve Bowman, 2009)	Alanyazın çalışması	Nitel	Çalışmada dinamik yeteneklerle ilgili mevcut alanyazın derlenmiş ve bunların çeşitli faktörler altında sentezi yapılmıştır.

Tablo 2.28. (Devam) *Dinamik yeteneklerle ilgili olarak uluslararası alanyazın*

(Rothaermel ve Hess, 2007)	İlaç Sektörü	Nitel	Çalışmada yeniliğin öncüllerinin farklı analiz seviyelerinde olduğu ve firma düzeyinde yenilikçi çıktı üzerinde güçlendirici etkileri gösterilmektedir.
(Weerawardena, Sullivan, Liesch, ve Knight, 2007)	Kavramsal çalışma	Nitel	Uluslararası odaklı girişimci işletmeler tarafından oluşturulan ve beslenen bir dizi dinamik yeteneğin, bu işletmelerin hızlandırılmış pazara girişlerinin önünü açan bilgi yoğun ürünler geliştirmelerini sağladığı savunulmuştur.
(Menguc ve Auh, 2006)	Farklı sektörler	Nitel	Ampirik sonuçlar, piyasa yöneliminin firma performansı üzerindeki etkisinin, pazar yönelimi, yenilikçilik gibi iç tamamlayıcı kaynaklarla biraraya getirildiğinde arttığını göstermektedir.
(Teece , 2012)	Kavramsal çalışma	Nitel	Dinamik olarak rekabetçi işletmelerde, girişimcilik hem işletmeyi dönüştürmede hem de ekosistemi, rutinlerden kaynaklanmayan veya yeni rutinlere yol açması gerekmeyen stratejik eylemleriyle şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır.
(Helfat ve Peteraf, 2015)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma için dinamik yönetim yeteneklerini destekleyecek belirli bilişsel yetenek türleri belirlenmiş ve bunların işletmelerin stratejik değişimi üzerindeki potansiyel etkileri açıklanmaktadır.
(King ve Tucci, 2002)	Disk sürücü endüstrisi	Nitel	Araştırmacılar bir pazar nişindeki satış deneyiminin yeni pazar nişlerinde rekabet avantajı sağladığını ve böylece yöneticileri bu nişlere girmeye teşvik ettiğini dinamik yetenekler perspektifinden açıklamaktadır.
(Teece D. J., 2014)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada geliştirilen dinamik yetenek modelinin çokuluslu işletmeler üzerinde sözleşmeye dayalı teoriyi tamamlayacağı ve uluslararası yönetim ile uluslararası iş perspektiflerini entegre etmeye yardımcı olabileceği savunulmaktadır.
(Sher ve Lee, 2004)	Tayvanlı işletmeler	Nitel	Ampirik bulgular, bilginin bilişim teknolojileri uygulamaları yoluyla yönetilmesinin dinamik yetenekleri önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.
(Ambrosini, Bowman, ve Collier, 2009)	Kavramsal çalışma	Nitel	Çalışmada önceki araştırmalara dayanarak, yöneticilerin çevresel dinamizm algıları ile ilgili üç seviyede dinamik yetenek ortaya konmaktadır.

Tablo 2.13 incelendiğinde kavramsal çalışmaların daha fazla atıf aldığı görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri dinamik yeteneklerle ilgili temel unsurların çerçevesinin henüz net olarak ortaya konmaması ve bu bağlamda kavramsal çalışmaların devam etmesidir. Web of Science veri tabanına göre en çok atıf alan çalışma Teece ve arkadaşlarının 1997 yılındaki çalışmalarıdır. Bu çalışma aynı zamanda dinamik yetenekler alanyazının temel kaynaklarından bir olarak görülmektedir. Daha sonra Eisenhardt ve Martin (2000)'in kavramsal çalışması en çok atıf almıştır.



3. HAVAYOLU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK ESNEKLİK, ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE DİNAMİK YETENEKLER

Bu bölümde öncelikle havayolu sektörü hakkında genel bilgiler verilecektir. Ardından havayolu sektörü bağlamında stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler kavramları incelenecektir.

3.1. Havayolu Sektörü

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization - ICAO) havayolu işletmelerini, hava araçları ile bir ücret veya kira karşılığında ulaşım hizmetlerinin sağlanmasını amaçlayan kuruluş olarak tanımlamaktadır (ICAO, 2004, s. 5.1). Ulaştırma Bakanlığı ise Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği'nde (SHY - 6A) havayolu işletmelerini, “koltuk kapasitesi yirmi ve üzeri olan uçaklarla yolcu taşımacılığı ile sadece yük taşımacılığı yapan ticari hava taşıma işletmeleri” olarak tanımlamaktadır.¹ Benzer şekilde Türk Sivil Havacılık Kanunu'nda havayolu işletmeleri, “gerçek ve tüzelkişilerin ticari amaçla, ücret karşılığında hava araçlarıyla yolcu veya yük veya yolcu ve yük taşımaları ile ticari amaçla diğer faaliyetlerde bulunan işletmeler” olarak tanımlanmaktadır.²

Alanyazında havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan işletmelere genellikle havayolu işletmesi denilmektedir. Bunun yanında havayolu (airline), ticari havayolu (commercial airline), hava taşıyıcısı (air carier) ve ticari hava taşıyıcısı (commercial air carrier) terimlerinin de kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde bulunan işletmeler için havayolu işletmesi terimi kullanılmaktadır.

Havayolu sektörünün kendine özgü birçok farklı özelliği bulunmaktadır. Birincisi küresel bir endüstridir, ancak yine de bulundukları ülkelere sıkı sıkıya bağlıdırlar. Devletler genellikle bayrak taşıyıcılarıyla ön plana çıkarlar. İkincisi operasyonel, ekonomik, politik, güvenlik ve emniyet bakımından hem ulusal hem de uluslararası düzeyde sıkı düzenlemeler çerçevesinde faaliyet göstermektedirler. Üçüncüsü 1970'lerin sonlarından bu yana yaşanan dünya çapında deregülasyonlar havayolu sektörünün önemli ölçüde farklılaşmasına neden olmuştur. Dördüncüsü ise, havayolu sektörünün iş profili iş

¹ SHY-6A Ticari Hava Taşıma İşletmeleri Yönetmeliği, (16.11.2013 tarih ve 28823 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan değişikliklerle son şeklini almıştır)

² 2920 Sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu, (Kabul Tarihi: 14.10.1983)

piyasasından geniş çapta farklılaşmaya gitmiştir (ILO, 2013, s. 3). Ayrıca Doganis (2010) ve Wensveen (2011) çalışmalarında havayolu sektörünün temel özelliklerini teknolojik devir hızının yüksek olması, yüksek işçilik ve yakıt maliyetleri, fazla kapasite, havayolu ürünün yapısı, uluslararası örgütlerin etkisi, yolcu doluluk oranının önemi ve devlet destekleri gibi başlıklar altında incelemişlerdir.

Havayolu sektörü dünya ekonomisinin gelişmesinde, ülkeler arasındaki alışverişin ve uluslararası ekonomik ilişkilerin teşvik edilmesinde ve uluslararası ilişkilerin kolaylaştırılması kilit rol oynamaktadır (Rajasekar ve Fouts, 2009, s. 94). Bunun yanında havayolu sektörü dünya ekonomik iklimiyle yakından bağlantılı görülmektedir. Dünya ekonomisindeki büyüme yavaşladığında, hava trafiği ve hava taşımacılığı talebindeki artış da yavaşlamaktadır (Doganis, 2010, s. 5).

Havayolu sektöründe serbestleşme, özelleştirme, birleşme ve satın almalar, stratejik ittifaklar, düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, yolcuların beklentilerindeki radikal değişimler, kapasite sorunları, yakıt ve diğer maliyetlerdeki yükseliş, yaşanan rekabet baskıları sonucu bilet fiyatlarının düşmesi, meydana gelen meteorolojik hadiseler, hastalıklar ve salgınlar gibi durumlar öne çıkan konulardır. Her bir konuda yaşanan değişim sonucu havayolu sektörü gelişmekte ve değişime uğramaktadır (Doganis, 2010; Şengür, 2010, s. 8). Böyle bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri için stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler gibi yönetim yaklaşımları kilit rol oynamaktadır.

3.2. Havayolu Sektöründe Stratejik Esneklik

Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hızlı değişimlerin gerçekleştiği bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Havayolu sektörünün bu denli hızlı değişime uğradığı dinamik çevrede stratejik esnekliğin rekabet avantajı sağlayabilecek bir araç olabileceği düşünülmektedir. Bunu destekler nitelikte birçok araştırmacı stratejik esnekliğin işletmelerin çevrelerindeki önemli değişiklikleri tanımlama, değişime yanıt olarak yeni eylem alanlarına hızlı bir şekilde kaynak sağlama ve değişim zamanının geldiği anı anlama ve harekete geçirme yeteneği sağlayacağını belirtmiştir (Shimizu ve Hitt, 2004; Hitt ve DeMarie, 1998). Bu bağlamda müşterilerin beklentilerinde, değişen piyasa eğilimlerinde ve rakip eylemlerde sıkça görülen değişikliklerin yol açtığı dış baskı ile başa çıkabilmek için işletmelerin stratejik düzeyde

esneklik geliştirmeleri gerekir (Aaker ve Mascarenh, 1984; Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013, s. 1448).

Havayolu şletmelerinde, stratejik esneklik diğer şletmelerden çok farklı olmamakla birlikte dinamik çevrede rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynamaktadır. Günümüzde teknolojiadaki hızlı gelişmeler, yoğun rekabet ve artan küreselleşme neticesinde şletme çevresi yeniden şkillenerek dinamik, karmaşık ve şletme yönetimi için öngörülemez bir hal almıştır. Böyle bir ortamda şletme performansını artırabilmek ve sürekliğini sağlamak için stratejik esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik esneklik, şletme performansını etkileyen önemli, belirsiz ve hızla meydana gelen çevresel değişikliklere uyum sağlamak için şletmelere stratejik seyrini değiştirme yeteneği kazandırmaktadır (Xiu, Liang, Chen, ve Xu, 2017, s. 1336). Böylece havayolu şletmeleri kendilerini hızla çevresel değişime uyarlayarak sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır.

Detaylı alanyazın araştırması sonucunda ulusal yazında havayolu sektöründe stratejik esneklik konusuyla ilgili herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Uluslararası yazında ise, sadece üç çalışmaya ulaşılmıştır. Engau ve arkadaşları (2011) havayolu şletmeleri için belirsizlikle başa çıkmanın temel bir sorun olduğu ve belirsizliğe cevap verebilmenin yolunun stratejik esneklik olduğuna vurgu yapmışlardır. Araştırmalarında havayolu şletmelerinin Avrupa Birliği Emisyon Ticareti Planı'na dahil olmalarıyla birlikte yasal belirsizlik konusundaki esneklik cevaplarını incelemişlerdir. Havayolu şletmelerinin bu tür belirsizliklere karşı ancak iki şekilde esneklik geliştirerek cevap verebileceklerini belirtmişlerdir. Havayolu şletmeleri ya Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Planı koşullarının potansiyel sonuçlarını tahmin edebilir ve bu bağlamda hazırlık yapmaya çalışabilir ya da durum netleştikten sonra bunlara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabileceği sonucuna ulaşmışlardır. Avrupa havayolu sektöründe dokuz havayolu şletmesinin incelendiği çalışmada, öngörücü ya da uyarlanabilir bir stratejinin izlenebilmesi için gereken organizasyonel yetenekler tanımlanmış ve her bir cevap türünün belirli bir yetenek kombinasyonu gerektirdiği belirtilmiştir.

Monteiro ve Macdonald (1996) ise, ABD havayolu sektöründe rekabet ve esneklik için bilgi ediniminin önemini araştırmışlardır. Çalışmada havayolu şletmelerinin bilgi kullanımı analiz edilmekte ve bilginin artan stratejik kullanımı ortaya konulmaktadır. ABD havayolu sektöründe bilginin kullanılması örgütsel esneklik için artan bir şekilde stratejik bilgi haline gelmektedir. Havayolu sektöründe birçok farklı uygulamayla

bilginin giderek stratejik bir şekilde kullanılması kolaylaştırılmıştır. Örneğin, bilgisayarlı rezervasyon sistemleri, gelir yönetimi sistemleri, sık uçan yolcu programları vb bilgi teknolojileri. Çalışmada bilgi yeteneği, dahili olarak kullanılabilen ve / veya diğer kuruluşlara pazarlanabilen ve artan gelir ve piyasa gücünün kaynağı olan karşılıklı bağımlılıklar yaratan verimlilik çabalarıyla ilişkilendirilmiştir. Kaynak olarak bilgi, havayolu işletmelerinin stratejilerinde esneklik unsuruna izin verdiği ileri sürülmektedir.

Nair, Palacios ve Tafur (2011) Asya ve Avrupa pazarında 17 havayolu işletmesi üzerinde ikincil veriler kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın temel amacı, belirsizlik, esneklik ve uyarlanabilirliğin çeşitli aşamalarının doğasını açıklamak ve bunların bir temel yetkinlik perspektifini kullanarak havayolu iş modeli çerçevesinde uygulanmasını göstermektir. Bu araştırmanın yürütülmesi sırasında havayolu endüstrisinde esneklik, temel yetkinlikler ve iş modelleri hakkında bir alanyazın taraması yapılmıştır. Havayollarının belirsiz ortamlarda temel yetkinliklere dayanan iş modellerine esneklik getirerek işletme performansını artıracak döngüsel bir model geliştirilmiştir. İşletmelerin varlığının temel mantığına yerleşik bir esneklik ilkesine sahip olması durumunda havayolu yetkinlikleri uyarlanabilir, geliştirilebilir ve sürekli olarak yenilenebilir olabileceği ileri sürülmektedir. Bu, döngüsel bir tarzda esnekliğin temel normlarına dayanan bir iş modeli ile başarılabılır. Bulgular, havayollarının doğası gereği belirsiz ortamlarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin ancak esnek bir iş modeli geliştirerek mümkün olacağını göstermektedir.

Claussen, Essling ve Peukert (2018) çalışmalarında değişken talep alan pazarlara girmek için işletmelerin hangi şartlar altında stratejik esneklik kullanıp kullanmadıklarını araştırmaktadır. Araştırmada Amerika Ulaştırma İstatistikleri Bürosundan tarifeli ve tarifesiz kalkışlar, mevcut ve rezervasyonlu koltuklar ve ticari olarak işletilen tüm yerli uçuşlarda kullanılan uçak tipleri ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki rotalar hakkında raporlar alınarak analiz edilmiştir. Sonuçlar piyasada (özellikle türbülanslı pazarlarda), stratejik esnekliğin yüksek performansa yol açacağını öngören kavramsal çalışmalarla paraleldir. Havayolu endüstrisinde operasyonel verimlilik konusunda stratejik esneklik geliştiren işletmelerin değişken piyasalara girme ihtimalinin daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca stratejik esnekliğin, işletmelerin analitik yatırım yapmasında faydalı bir tamamlayıcı olabileceği sonucuna varılmıştır.

3.3. Havayolu Sektöründe Örgütsel Öğrenme

Havayolu işletmelerinin sürekliliği, diğer işletmeler gibi çevresel belirsizliğe ve belirsizlikle mücadele için sürekli değişime tabidir. Varlıkların sürdürülebilirliği için yaşam formlarının sürekli öğrenme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütlerde değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve kendini sürekli yenilemek zorundadır. Bu bağlamda örgütlerin çevresel değişimle baş edebilmeleri için örgütsel öğrenme kilit rol oynamaktadır (Vural, 2003, s. 91).

Havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenmeyi dört unsur altında incelemek mümkündür (bilginin edinimi, bilginin dağıtımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza) (Huber, 1991). Bilginin edinimi, bilginin elde edilmesi süreci ile ilgilidir. Bilgi edinimi içsel ve dışsal çevresel durumlar ve çevresel değişimlerle ilgili olarak bilgilerin toplanmasını kapsamaktadır. Başarılı stratejiler oluşturmak isteyen havayolu işletmeleri bilgi edinimi yoluyla daha fazla öğrenmeyi sağlamalıdır. Böylece işletmeler yeni ürün ve teknolojiler geliştirebilmektedir (Akgün ve Keskin, 2003, s. 181). Bilginin dağıtılması, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin örgütçe paylaşıldığı ve böylece yeni bilgi veya anlayışa yol açtığı bir süreçtir. Havayolu işletmelerinde etkili bir biçimde bilginin dağıtılmasıyla daha kapsamlı bir öğrenme ortamı ve kaynaklardan daha etkin yararlanma imkanı sağlanabilmektedir (Kalkan, 2006, s. 25). Bilginin yorumlanması, dağıtılmış bilgilere bir veya daha fazla yorumlama verilmesi sürecidir. Dağıtılmış bilgilere çeşitli yorumlar getirmek örgütlerin daha fazla öğrenmesine yardımcı olmaktadır. Böylece havayolu işletmeleri potansiyel davranışlarını olumlu yönde değiştirme yeteneğine sahip olabilmektedir (Huber, 1991, s. 102). Örgütsel bellek, bilginin ileride kullanılmak üzere saklandığı yöntemdir. Örgütsel bellek aşamasında bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi süreci gerçekleşir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61). Havayolu işletmeleri örgütsel bellek sürecini çeşitli bilgi teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmektedir.

Chow ve Tsui (2017) örgütsel öğrenmenin havayolu sektöründeki etkisini ortaya koymak için ampirik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Ampirik çalışmada 1996 - 2014 yılları arasında 12 Çinli havayolu işletmesi arasındaki geniş çaplı şirket birleşmeleri ve devralmalarına incelenmiştir. Bu araştırma, birleşme ve devralmaların tamamlanması sırasında ve sonrasında örgütsel öğrenmenin havayolu performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Ampirik bulgular Çinli havayolu işletmelerinin birleşme ve satın alma sonrasında işlem maliyetlerinin önceki örgütsel öğrenme deneyimleriyle ilgili olduğunu göstermektedir. 2001/02 yıllarında devlete ait birçok havayolu işletmesinin kötü

yöneltirmesinden dolayı birleşme ve satın almalarından sonra da örgütsel öğrenmeden dolayı işlem maliyetleri artmıştır. Örgütsel öğrenenin işlem maliyetleri üzerindeki etkisi ampirik olarak kanıtlanmıştır.

3.4. Havayolu Sektöründe Dinamik Yetenekler

Havayolu sektörü hızlı teknolojik gelişmelerin ve yapısal değişikliklerin gerçekleştiği dinamik bir sektördür. Sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte havayolu sektörü sürekli büyüyen ve kendini yenileyen bir özellik kazanmıştır. Bu nedenle havayolu sektörü genellikle kararsız ve tahmin edilemezdir. Böyle bir sektörde sürdürülebilirlik için havayolu işletmeleri çeşitli dinamik yetenekler kullanmaktadır. Dinamik yetenekler üst düzey yetenekler olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle durağan bir çevrede dinamik yeteneklere yatırım yapmanın maliyeti yüksek olacağından havayolu sektörü gibi çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrede dinamik yetenekleri geliştirmek işletmelere direnç kazandıracaktır.

Teece (2007) çalışmasında, dinamik yetenekleri; sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla ele almıştır. Sezme, yeni fırsatları algılama, tarama, meydana getirme, öğrenme ve yorumlama yeteneğidir (Teece, 2007). Havayolu işletmelerinin dinamik yetenek sergilemesi için fırsat ve değişim ihtiyacını algılamalı, duyarlı eylemleri ve yatırımları uygun şekilde entegre etmeli ve yeni bir yönetim ruhuna geçmelidirler. Fırsatları yakalamak sıklıkla iş süreçlerini desteklemek amacıyla gerekli olan tamamlayıcı varlıkların tanımlanmasını ve birleştirilmesini içermektedir. Stratejik hataları tanımlamak ve bunları yeniden düzenlemek pazarda başarılı olmanın kritik bir parçasıdır (Teece, 2008, s. 7). Yeniden yapılandırma yeteneği ise, işletmelerin mevcut yeteneklerini değişen çevreye göre sürekli olarak yeniden yapılandırması yeteneğidir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). İşletmeler çevresel değişimleri uyum sağlama ve gerekli durumlarda olumsuz yol bağımlılıklarından kaçınmak için yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Teece, 2009, s. 214). Bu bağlamda çevresel değişimin hızlı olduğu havayolu sektöründe uyum sağlamak için havayolu işletmeleri yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Pearson ve arkadaşları (2015) geleneksel havayolu işletmelerinin düşük maliyetli havayolu işletmeleri ile rekabet etmede kullandıkları çeşitli stratejik yetenekleri incelemişlerdir. Çalışmada Asya'da faaliyet gösteren en iyi 22 geleneksel havayolu işletmesinin düşük maliyetli taşıyıcılarla rekabet etmede kullandıkları 37 rekabetçi yanıt

altı farklı stratejik yetenek altında toplanmıştır. Bu stratejik yetenekler; maliyet ve rasyonalizasyon yetenekleri, gelir ve ücret yetenekleri, ürün geliştirme yetenekleri, verimlilik yetenekleri, pazarlama yetenekleri ve diğer stratejik yeteneklerdir. Araştırma bulguları stratejik yetenekler ile performans arasında oldukça güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak bu güçlü stratejik yeteneklere sahip havayolu işletmelerinin güçlü bir performans elde edeceği gösterilmektedir. Çalışmada bazı düşük maliyetli havayolu işletmelerinin daha güçlü stratejik yeteneklere sahip olduğundan dolayı geleneksel havayollarıyla rekabet etmek için daha iyi bir konumda olduğu ileri sürülmüştür.

Jifri (2016) ise havayolu sektöründe dinamik yetenek olarak kaynak planlama yeteneği ve ittifak yönetim yeteneklerini incelemiştir. Ayrıca dinamik yeteneklerin havayolu işletmelerin performansına etkisini ampirik olarak araştırmıştır. Bu amaçla 132 havayolu işletmesi örneğine dayanan hipotezler test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kaynak planlama yeteneği ve ittifak yönetim yeteneğinin havayolu işletmelerinin performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca bu etkinin farklı çevresel dinamizm seviyelerinde daha güçlü veya daha zayıf olabileceği gösterilmektedir.

4. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, DİNAMİK YETENEKLER VE STRATEJİK ESNEKLİK İLİŞKİSİ VE ALANYAZIN TARAMASI

Çalışmanın önceki bölümlerinde stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler kavramlarına ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir. Bu bölümde alanyazın özetine ek olarak çalışmanın teorik çerçevesi ortaya konacak ve değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde stratejik esnekliğin, çalışmada ele alınan diğer değişkenler ile ilişkisine dair doğrudan bir teori veya kaynak bulunmamaktadır. Bu bağlamda örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik, dinamik yetenekler ile stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki ve dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide aracılık etkisi açıklanacaktır. Ardından teoriye uygun olarak geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli ortaya konulacaktır.

4.1. Örgütsel Öğrenme ile Dinamik Yetenekler İlişkisi

Örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye dair alanyazın taramasında örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Zollo ve Winter, 2002; Chien ve Tsai, 2012; Hung, Yang, Lien, McLean ve Kuo, 2010).

Jiao ve arkadaşları (2010) girişimsel oryantasyonu ve örgütsel öğrenmeyi kullanarak dinamik yeteneklerin nasıl geliştirilebileceğini araştırmışlardır. Bu amaçla örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiler için bir model geliştirmişlerdir. Hipotezleri test etmek için imalat ve hizmet sektörlerinden 108 işletmeden anket verileri toplanmıştır. Araştırma bulguları, örgütsel öğrenmenin ve girişimcilik oryantasyonunun dinamik yetenekler üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bulgular örgütsel öğrenme gelişimi aracılığıyla girişimci oryantasyonunun hızla değişen bir ortamda dinamik yetenekler geliştirebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada dinamik yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için stratejik bir öncül olarak kabul edilmiştir.

Liu ve arkadaşları (2008) örgütsel öğrenme, bilgi aktarımı ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmada Çinli ileri teknoloji işletmelerinden toplanan 175 ankete dayanarak, araştırma çerçevesini ve hipotezlerini test etmek için yapısal bir denklem modeli uygulanmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel öğrenmenin bilgi aktarımını pozitif yönde olumlu etkilediğini göstermektedir. Buna karşılık bulgular

örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide bilgi aktarımının aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Bilgi aktarımının dinamik yetenekler üzerinde ise, pozitif anlamlı bir etkisi vardır. Bu durum, hızla değişen sanayi ortamında teknolojik ve bilgi yönetimi faaliyetiyle ilgilenen Çinli ileri teknoloji işletmeleri için bilgi transfer faaliyetlerinin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Zollo ve Winter (2002) işletmelerde dinamik yeteneklerin oluşumu ve evrimi ile ilgili bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Bunu örgütsel öğrenme çalışmalarında hem davranışsal hem de bilişsel süreçlerden ortaya çıkan argümanları kullanarak ortaya koymuşlardır. İşletmelerin, rutinlerinin geliştirilmesine ve uyarlanmasına yönelik dinamik yetenekleri geliştiren mekanizmalar arasında tecrübe birikimi, bilgi eklemlenmesi ve bilgi kodlaması süreçleri ele alınmıştır. Argümanlar, örgütsel öğrenme mekanizmalarının bir arada bütünleşmesiyle dinamik yeteneklerin şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Romme ve arkadaşları (2010) ise, çalışmalarında farklı düzeylerde çevresel dinamizm seviyelerine sahip olan organizasyonlarda bilginin gelişimi, çalışma rutinleri ve dinamik yeteneklerin simülasyon modelini sunmaktadırlar. Dinamik yeteneklerin gelişimini sağlayan kasıtlı öğrenme süreçlerini keşfetmek için sistem dinamiği modellemesi geliştirilmiştir. Çalışmada öğrenme mekanizmalarının dinamik yeteneklerin gelişimindeki rolünü açıklamak için çevresel dinamizm kilit bir koşul olarak görülmektedir. Araştırma bulguları örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerindeki etkisinin doğrusal olmayan, karmaşık ve bazı durumlara karşı sezgisel olduğunu göstermektedir. Bu eklemler ve kodlanmış bilginin ve çalışma rutinlerinin farklı çevresel dinamizm seviyelerinde dinamik yetenek üzerindeki etkisinin değiştiğini ortaya koymaktadır.

Liua ve arkadaşları (2018) çalışmalarında dinamik yeteneklerin, farklı strateji uygulamalarının sosyal sermayenin ve örgütsel öğrenmenin rekabet avantajı oluşturacak bir arabuluculuk modeli geliştirmişlerdir. 328 seyahat acentesi işletmesinden toplanan anketlerden elde edilen sonuçlar, hipotezleri test etmek amacıyla analiz edilmiştir. Seyahat acentelerinin dinamik yetenek geliştirme, farklı strateji uygulamaları ve sosyal sermaye birikiminin özellikleriyle rekabet avantajını elde edebileceği gösterilmiştir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması için dinamik yetenekler, ortak hedefler ve sosyal

sermaye arasındaki ilişkileri yönetme de örgütsel öğrenmenin kilit bir rol üstlendiği savunulmuştur.

He ve arkadaşları (2018) yeni kurulan işletmelerin rekabet ortamındaki artan belirsizliklerle birlikte hızla değişen çevreye adapte olmaları için dinamik yeteneklerini nasıl geliştirebilecekleri ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin dinamik yetenek üzerindeki etkisini incelediler. Anket ile son 8 yıl içinde kurulan 223 işletmeden elde edilen veriler, çevresel belirsizliğin etkisinin test edilmesinin yanı sıra, öğrenme yönelimi, çok yönlü öğrenme ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi araştırmak için analiz edildi. Sonuçlar, öğrenme yöneliminin dinamik yetenekler üzerindeki olumlu etkilerini ve keşif edici öğrenmenin, öğrenme yönelimi ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye kısmı arabuluculuk etkisini ortaya koymaktadır.

Bustinza ve arkadaşları (2010) ise, dinamik yetenek olarak kabul edilen örgütsel öğrenme mekanizmaları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin değişen ortamlara adapte olmasını sağlayan, böylece yerleşik davranış kalıplarını ve rutinlerini değiştirmesini kolaylaştıran dinamik bir süreç olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, dinamik yetenekler doğrudan örgütsel rutinlerle ve bu rutinlerin altında yatan operasyonel süreçlerle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmanın amacı bu ilişkiyi ve bunun işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla bir model geliştirilmiş ve bu modelde önerilen ilişkileri test etmek için deneysel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar öğrenme yeteneğinin işletmelerin operasyonel rutinlerini yeniden yapılandırıldığını ve uyum sağlama kapasitesini arttırdığı için organizasyonel yapıların tasarımında kilit bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca bulgulara işletmelerin dinamik ve operasyonel yetenekleri arasında bir ilişki olduğu ve dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin işletme performansında iyileşme sağlayacağı savunulmuştur.

Ping ve arkadaşları (2008) ise, bilgi inovasyonu, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Öğrenme ve yenilikçilik, işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmesi için önemli bir yol olduğu ve dinamik yeteneklerin, işletmelerin dinamik ortamda rekabet avantajı kazanması ve sürdürmesi için kilit bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunu göstermek amacıyla Çin'deki 271 işletme üzerinde ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel öğrenmenin bilgi inovasyonu üzerinde doğrudan, dinamik yetenekler üzerinde ise, dolaylı bir etkisi olduğu gösterilmiştir. Ayrıca bilgi inovasyonunun örgütsel öğrenme

ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Bu nedenle, işletmeler örgütsel öğrenme sürecinde dinamik yeteneklerini ve rekabet avantajını güçlendirmek istiyorsa, bilgi inovasyonu geliştirme sürecine de ihtiyaçları vardır.

Chien ve Tsai (2012) çalışmalarında aynı restoran zincirindeki mağaza yöneticilerinin neden farklı performans gösterdiğini keşfetmek için dinamik yetenek çerçevesini ortaya koymaya çalışmışlardır. Özellikle, makalede bilgi kaynaklarının ve öğrenme mekanizmalarının dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde kritik öneme sahip olduğu savunulmaktadır. Bu amaçla Tayvan'ın önde gelen bir fast-food restoran zincirindeki 132 mağazada bilgi kaynakları, öğrenme mekanizmaları, dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir. Bulgular, fast food restoran zincirindeki mağazalar üzerinde dinamik yeteneklerin pozitif etkisini göstermektedir. Ayrıca bulgular hem bilgi kaynaklarının hem de öğrenme mekanizmalarının dinamik yetenekler üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bunun yanında öğrenme mekanizmalarının, bilgi kaynaklarının dinamik yetenekler üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiği görülmektedir.

Wang ve arkadaşları (2018) Kodak'ın görüntüleme endüstrisinde geleneksel teknolojiiden dijital teknolojiye geçişine verdiği yanıtlara ilişkin örnek olay incelemesine dayanarak yönetimsel bilişin dinamik yetenekler oluşturmadaki rolünü incelemişlerdir. Birçok çalışma dinamik yeteneklerin öğrenme olmadan geliştirilemediğini işaret ederken, bu çalışmada işletmelerin öğrenme mekanizması yoluyla üretilen ilgili kaynakların dış çevreye tam olarak uyup uymadığı araştırılmıştır. Bu nedenle, araştırmacılar, dinamik yeteneklerin mikro temelini, yani farklı becerilerin, prosedürlerin, karar kurallarının, organizasyonel yapıların ve yönetimsel bilişin incelenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Çalışma bulguları, yönetimsel bilişin dinamik yeteneklerin mikro temelindeki rolünü ortaya koymuştur.

Hung ve arkadaşları (2010) çalışmalarında, örgütsel süreç uyumu, örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi dinamik yetenekler perspektifinden incelemek için bir model geliştirmeyi ve deneysel olarak test etmeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma, organizasyonel süreç uyumu ve dinamik yetenekler yaklaşımlarına dayanarak işletmelerin örgütsel öğrenme kültürü ile performanslarını arttırma yöntemlerini nasıl daha iyi kullanabileceklerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu deneysel çalışma, bütünlük bir dinamik yetenek modelini test etmek için Tayvan yüksek teknoloji endüstrisinden toplanan anket verisini kullanmaktadır. Çalışmanın sonuçları, örgütsel öğrenme

kültürünün performansı önemli ölçüde etkilemesine rağmen, etkisine dinamik yeteneklerin aracılık ettiğini göstermiştir.

Öğrenmemenin hızla değişen pazar gereksinimlerine yanıt verecek gerçek bir dinamik yetenek olarak sürekli uyumu sağlayabildiğinden dolayı örgütsel öğrenme uzun vadede üstün müşteri değeri üretme kapasitesine sahip bir yetenek olarak değerlendirilmektedir (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012). Örgütsel öğrenme, fırsatların farkına varma, yeni girişimleri verimli bir şekilde takip etme ve çevre ile ilgili düzenlemeler yapma yeteneği kazandıran bir araç olarak düşünülmektedir (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005). Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel öğrenmenin işletmelere hızla değişen çevre koşullarına karşılık verecek dinamik bir yetenek kazandırabileceği söylenebilir. Bunu destekler şekilde Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri örgütlenmenin sistematik bir şekilde iyileştirilmesi için çalışma rutinleri sağlayan ve değişimi olanaklı kılan öğrenilmiş bir yetenek olarak tanımlar. Ayrıca örgütsel rutinlerin ve örgütsel yeteneklerin gelişimini sağlayan örgütsel öğrenmeyi dinamik yeteneklerin kaynağı olarak görürler. Chien ve Tsai (2012) yapmış oldukları çalışmada bilgi kaynaklarının ve öğrenme mekanizmalarının dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için kritik öneme sahip olduğunu savunmuşlardır. Çalışmadaki bulgular dinamik yeteneklerin işletme performansını artırdığını ve hem bilgi kaynaklarının hem de öğrenme mekanizmalarının dinamik yetenekler üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Chien ve Tsai, 2012). Benzer şekilde Hung ve arkadaşları (2010) ise, işletme performansının artırılmasının öncelikle bilginin etkin kullanımı, paylaşılması, uygulanması ve yönetilmesine bağlı olduğunu ileri savunmuşlardır. Bunun da işletmelerin, iş yapmanın farklı yöntemlerini, süreç uyumunu ve örgütsel öğrenme kültürünün sonuçlarını dinamik yeteneklerle bütünleştirilmesiyle başarılabileceğini belirtmişlerdir.

Jiao ve arkadaşları (2010) ise, dinamik yetenekleri yeni fikir, yeni süreç, yeni ürün ve hizmet üretmek ve bunları dinamik ortamlarda sunmak anlamında kullanmaktadırlar. İşletmelerin bu dinamik yeteneklere ise, öğrenme atmosferi ile değişime uyum sağlayarak ulaşabileceklerini belirtmektedirler. Teece ve arkadaşları (1997) “dinamik yetenekler ve stratejik yönetim” adlı makalelerinde dinamik ortamlarda organizasyon yapılarının sürdürülebilirliğinin çok zor olduğunu ve yeniden yapılandırma ve dönüşüm kapasitesinin öğrenilmiş bir örgütsel beceri olduğu belirtmişlerdir. Birçok çalışmada

örgütsel öğrenme kültürünün bir işletme için hem bir kaynak hem de dinamik bir yetenek olduğu ileri sürülmüştür (Hung, Yang, Lien, McLean ve Kuo, 2010, s. 288).

Dinamik yetenek, işletmelerin rutin işlemlerini sistematik olarak değiştirdikleri ve değişen pazarın gereksinimlerine yeterli bir adaptasyon sağlamak için kaynaklarını ve yeterliliklerini yeniden organize ettikleri karmaşık bir yetenekler setinden oluşur. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin gerçek bir dinamik yetenek olarak hızlı değişen bir pazarın gereksinimlerine sürekli uyum sağladığı ileri sürülmektedir (Bavarsad, Rahimi, ve Seyfi, 2014, s. 201). He ve arkadaşları (2018) ise, bir organizasyondaki öğrenmeye yönelik kültürel atmosferin, işletmelerin dinamik yetenek kazanması ve geliştirmesi için fayda sağlayabileceğini ileri sürmüştür. Çevre hızla değiştiğinde, işletmelerin temel yetenekleri önemsiz hale gelebilir veya eğer işletmeler acilen ihtiyaç duyulan yeni yetenekler geliştirmek için öğrenme mekanizmasını sağlamıyorsa değişen çevreye karşılık veremez. Bu nedenle işletmeler böyle ortamlarda öğrenme mekanizmalarıyla dinamik yetenek gelişimine ihtiyaç duyarlar (Wang, Li ve Ding, 2018, s. 54).

Jiao ve arkadaşları (2010) ise, organizasyon rutinlerini sistematik olarak geliştiren ve organizasyonel yeteneklerin gelişimini sağlayan örgütsel öğrenmenin, dinamik yeteneklerin bir kaynağı olduğunu savunmuşlardır. Örgütsel öğrenme süreçleri, farklı türdeki örgütsel rutinlerin geliştirilmesinde doğrudan sorumlu bir araç olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında dinamik yetenekler ise, işletmelerin etkinliğini artırmak için operasyonel rutinleri sistematik olarak oluşturan davranış kalıplarıdır. Bu nedenle öğrenme süreçleri dinamik yeteneklerin bir parçası olarak görülmektedir (Bustinza, Molina ve Aranda, 2010, s. 4069). Benzer bir şekilde Chien ve Tsai (2012) dinamik yeteneklerin boyutları olan yeniden yapılandırma ve dönüştürme kapasitesinin, öğrenilmiş bir örgütsel beceri olduğunu ve ne kadar sık uygulanırsa, o kadar kolay başarılı olunacağını savunmaktadırlar. Bu bağlamda öğrenme mekanizmaları dinamik yeteneklerin gelişimine öncülük eder.

Zott (2003) öğrenmenin deneyim, bilgi paylaşımı ve örgüt genelinde bilgi kodlamasını artırarak bir işletmenin dinamik yeteneklerini geliştirdiğini göstermektedir. Zollo ve Winter (2002) da benzer bir şekilde dinamik yetenekleri tecrübe birikimi, bilgi eklemlenmesi ve bilgi kodlaması süreçlerinin geliştirdiğini ileri sürmüştür. Yukarıda belirtilen gerekçelerden yola çıkarak örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekleri olumlu yönde etkileyerek, dinamik yetenekleri geliştireceği öngörülmüştür. Bu bağlamda

örgütsel öğrenme bağımsız ve dinamik yetenekler ise, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H1: Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.2. Dinamik Yetenekler ile Stratejik Esneklik İlişkisi

Dinamik yetenekler ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye dair alanyazın taramasında dinamik yetenekler ile stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014). Fakat dinamik yetenekler ile stratejik esneklik arasındaki ilişki ile ilgili sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcuttur.

Combe ve Greenley (2004) dinamik yetenekler ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi kavramsal bir çerçeveden açıklamaya çalışmışlardır. İşletmelerin farklı değişen ortamlara uyumunu mümkün kılan stratejik esneklik formları için gerekli yetenekler ele alınmıştır. Karar vericilerin sadece pazarlama yeteneklerine değil, aynı zamanda çeşitli şekillerde stratejik esneklik yeteneklerine de sahip olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada kaynak temelli teoriye atıfta bulunarak, stratejik esneklik yeteneklerinin değişime öncülük etmek veya bununla başa çıkmak için gereken yeni kaynak yapılandırmaları ile ilişkili dinamik yeteneklerin düşünülebileceği fikri ortaya konmuştur. Stratejik esneklik yeteneklerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak için, kavramsal olarak karar vericilerin bilişsel modellerinin içeriği ile farklı stratejik esneklik biçimleri

retme yetenekleri arasındaki ilişkileri ortaya koyan yeni bir bilişsel içerik erevesi geliştirilmeye çalışılmıştır.

Singh ve arkadaşları (2012) stratejik esneklik elde etmek için gerekli çeşitli yetenekleri ve bu alandaki araştırmacıların katkılarını ortaya koymuşlardır. Çalışmada stratejik esneklik; üretim esnekliği, tedarik zinciri esnekliği, yeni ürün esnekliği, piyasa esnekliği ve genişleme esnekliği olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Çalışma kavramsal bir model ortaya koymaktadır. Bu yapıyla dinamik yeteneklerin stratejik esneklik geliştirmedeki rolü ortaya konmuştur. Ayrıca bu modelde stratejik esnekliğin işletme performansını nasıl etkilediği de gösterilmektedir.

Singh ve arkadaşları (2013) dinamik yeteneklerin stratejik esneklik boyutları üzerindeki etkisini araştırmak üzere Hint imalat endüstrisinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla seçilen 102 Hint işletmesinden anket aracılığıyla veriler toplanmıştır. Dinamik yetenek olarak değerlendirilen çeşitli yeteneklerin stratejik esnekliğin boyutları üzerindeki ilişkilere yönelik korelasyonlar istatistiksel analizler ile değerlendirilmiş ve doğrulanmıştır. Bulgular dinamik yetenek olarak kabul edilen inovasyon yeteneği, teknolojik yetenekler, insan kaynakları yetenekleri ve araştırma ve geliştirme yeteneklerinin imalat işletmelerin de stratejik esneklik üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Çalışmada dinamik yetenek olarak değerlendirilen yetenekler arasında bir seçim ile stratejik esnekliği yönetme konusunda daha başarılı olunabileceği savunulmaktadır.

Bamel (2018) stratejik esnekliği artıran unsurları tespit etmek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu alışma kaynak tabanlı görüşün varsayımları ve işletmelerin dinamik yetenek perspektifine dayanmaktadır. Bu amaçla örgütsel kaynaklar, bilgi yönetimi yeteneği ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Veriler, 37 maddelik bir anket kullanılarak 23 küçük ve orta ölçekli işletmeden (aile şirketi) elde edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklere ek olarak, çalışma hipotezlerini test etmek için çok sayıda hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Bulgular rgtsel kaynakların stratejik esneklikle pozitif ve önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve bilgi yönetimi yeteneği özelliğinin bu ilişkileri kısmen yönlendirdiğini göstermektedir. Çalışmada işletmelerin stratejik esnekliğini artırmalarına yardımcı olunmaya çalışılmıştır.

Günümüzde stratejik esneklik işletmeleri, üretim düzeylerini hızlı bir şekilde değiştirme, yeni ürünler geliştirme ve çevresel belirsizlikten kaynaklanan rekabetçi tehditlere hızlı bir şekilde cevap verme becerisiyle donatan çok önemli bir araç haline

gelmiştir. Bu yüksek düzeyde değişken ortamda hayatta kalmak ve stratejik esneklik elde etmek için işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Singh ve Oberoi, 2012, s. 187). Hiper rekabet ortamına etkili bir şekilde cevap verebilmek için işletmeler sadece değerli kaynaklar ve yeteneklere ihtiyaç duymakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek ve yenilemek için dinamik yeteneklere de ihtiyaç duyarlar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s. 510). Araştırmacılar bu dinamik yeteneklerin, işletmelerin stratejik düzeyde esnekliğini artırmak için gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014; Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013). İşletmeler stratejik esnekliği sağlamak için geliştirilmiş dinamik yeteneklere ihtiyaç duyar. Ansoff (1975) stratejik esnekliği dinamik bir çevrede değişime hızlı cevap verebilmek için işletmelerin esnek ve hazır olmaları için kullanmıştır. Bunun başarılması ise, işletmelerin mevcut kaynaklarının doğal esnekliklerine ve bu kaynakların alternatif faaliyetlerde kullanabilme esnekliğiyle ilgili olduğu ileri sürülmüştür (Sanchez, 1995). Singh ve Oberoi (2013) ise, bunun ancak dinamik yeteneklerle sağlanabileceğini belirtmiştir. Çünkü bunu değişime veya değişimle başa çıkmak için gereken yeni kaynak konfigürasyonları ile ilişkilendirmiştir.

Dinamik yetenekler işletmelere üç farklı yarar sağlamaktadır. İlk olarak, bir firmanın dış ortamlarındaki değişiklikleri algılayarak ve yorumlayarak firmaya değerli bilgiler verir; ikincisi, elde edilen bilgileri analiz ettikten sonra, hem fırsatlar hem de tehditler işletmeler tarafından tanınır; üçüncüsü, fırsatları değerlendirmek veya tehditlerden kaçınmak için yeniden yapılandırılmaları, birleştirilmeleri ve bunlardan yararlanmaları sağlar. Bu döngüyü tekrarlayarak işletmeler stratejilerini sürekli yenileyebilir. Bu nedenle, dinamik yetenekler perspektifine göre, stratejik esnekliğin etkinliği yukarıdaki tam döngüye bağlı olduğu söylenebilir (Guo ve Cao, 2014, s. 277). Stratejik esneklikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda hızlı adaptasyon (Li, Su, Liu ve Li, 2011), ürün inovasyonu (Li, Su ve Liu, 2010), bilgi sistemleri (Zhang M. J., 2005) ve bilgi teknolojileri (Callaway, Celuch ve Murphy, 2009) gibi dinamik yeteneklerin stratejik esnekliği olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yukarıda belirtilen gerekçelerden yola çıkarak dinamik yeteneklerin stratejik esnekliği olumlu yönde etkileyerek, stratejik esnekliği geliştireceği öngörülmüştür. Bu bağlamda dinamik yetenekler bağımsız ve stratejik esneklik ise, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede dinamik yeteneklerin stratejik esnekliğe etkisi ile ilgili geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H2: Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Örgütsel Öğrenme ve Stratejik Esneklik İlişkisi ve Dinamik Yeteneklerin

Aracılık Etkisi

Örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye dair alanyazın taramasında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Santos-Vijande, López-Sánchez, ve Trespalacios, 2012; Maroofi, 2013; Theoharakis ve Hooley, 2003).

Santos-Vijande ve arkadaşları (2012) örgütsel öğrenmenin, işletmelerin stratejik esnekliğini ve rekabet stratejisi uygulamasını nasıl şekillendirdiğini analiz ederek öğrenmenin işletmelerin rekabet edebilirliğine katkısını derinlemesine açıklamaya çalışmışlardır. Makalede örgütsel öğrenmenin bir işletmenin gelişen piyasa koşullarına uyum sağlamada stratejik esnekliğin öncüsü olarak hareket ettiğini ve aynı zamanda örgütsel öğrenme ve stratejik esnekliğin farklılaşma ve maliyet liderliği stratejilerinin uygulanmasını desteklediği savunulmaktadır. Araştırma modelinin gösterdiği nedensel bağları test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Analiz için veriler, 181 orta ölçekli İspanyol üretici işletmeden toplanan anketlerden oluşmaktadır. Sonuçlar, beklenen ilişkileri onaylamakta ve modern pazarlarda müşteri değerini sağlamak ve organizasyonel performansı iyileştirmek için örgütsel öğrenme ve stratejik esnekliği önemli bir araç olarak ortaya koymaktadır.

Benzer araştırma modelini kullanan Bavarsad ve arkadaşları (2014) işletmelerin rekabet edebilirliği, rekabet stratejisi uygulamaları ve finansal performansını, örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisi üstünden açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla Sepehan Petrol İşlemeleri üzerinde örgütsel öğrenme, stratejik esneklik, farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, müşteri performansı ve finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. 201 yöneticiden toplanan anket, çalışmanın veri tabanını oluşturmuştur. Analizler sonucunda örgütsel öğrenme ile farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, stratejik esneklik ile farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri, farklılaşma

stratejisi ile finansal performans, maliyet liderliği stratejisi ile hem müşteri performansı hem de finansal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada stratejik esnekliğe sahip işletmelerin müşteri bölümlendirmesinde, rakiplerin eylemlerinde, teknolojik gelişmelerde ve ekonomik eğilimlerde gelecekteki değişimleri tahmin edebileceği öne sürülmektedir.

Yaodong ve arkadaşları (2016) ise, çalışmalarında örgütsel öğrenme yeteneği, iş modeli inovasyonu ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemişlerdir. Bu amaçla örgütsel öğrenmenin iş modeli üzerindeki etkisinde stratejik esnekliğin aracılık etkisine yönelik bir model geliştirilmiştir. 237 lojistik işletmesinden anket yoluyla veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel öğrenmenin iş modeli inovasyonu üzerinde pozitif etkisi ve bu ilişki üzerinde stratejik esnekliğin aracılık etkisi ampirik olarak kanıtlanmıştır. Ayrıca bulgular, örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki pozitif etkiyi göstermektedir.

Yi ve arkadaşları (2017) “Rekabet avantajı dinamik bir ortamda hızla kötüleştiğinde işletmeler nasıl etkili bir stratejik değişiklik yapıyorlar?” sorusuna yanıt aramışlardır. Bu amaçla aşağıdan yukarıya öğrenmenin stratejik değişimin hızını ve büyüklüğünü nasıl etkilediğini ve bu ilişkilerin stratejik esnekliğe bağlı olup olmadığı araştırmışlardır. Çin'deki 213 işletmeden toplanan veriler kullanılarak, yazarlar adım adım çok değişkenli regresyon yaklaşımıyla deneysel bir hipotez testi yapmışlardır. Ampirik çalışma, kaynak esnekliğinin, aşağıdan yukarıya öğrenme ile stratejik değişimin hızı arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatıldığını, koordinasyon esnekliğinin ise, aşağıdan yukarıya öğrenmenin stratejik değişimin hızı ve büyüklüğü üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiğini göstermektedir. Bulgular sadece stratejik değişimin ayrıntılı ve derinlemesine bir anlayışını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda aşağıdan yukarıya öğrenmeden yararlanmak için stratejik esnekliği nasıl daha iyi kullanmaları gerektiği konusunda işletmelere güçlü rehberlik sunmaktadır.

İşletmelerin dinamik pazarlarda öngörülemeyen ve beklenmeyen koşullara yanıt vermek için stratejik esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu birçok çalışmada açıkça ortaya konmaktadır (Chaudhary, 2019; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014). Beer ve arkadaşları (2005) bu denli rekabet gücü yüksek ve sürekli değişen pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin öğrenme ve değişim yeteneği kazanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. İşletmelerin başarısızlıklarının çoğu işletme yöneticilerinin sistematik ve temel değişime nasıl öncülük edeceklerini bilmediklerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmacılar örgütsel öğrenmeyle işletmelerin değişime ne zaman ve nasıl karşılık vermesi gerektiğini öğrenebildiklerini savunmaktadırlar (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014, s. 199). Rowden belirsiz ve yüksek çalkantılı iş ortamlarında işletmelerin öğrenme kapasitelerinin rekabetin tek gerçek kaynağı olabileceğini ileri sürmektedir. Artık geleceği tahmin edemeyen pek çok işletme, öngörülemeyen durumlara uyum sağlama, kendi deneyimlerinden ders alma ve her zamankinden daha hızlı, geniş ve derin bir şekilde değişim sağlama yönündeki kapasitelerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Kenny (2006) bir işletmenin birikmiş tecrübesinin ne kadar yüksek olursa yeniden yapılanma ve modern ekonomik çevreye etkin bir şekilde cevap verme yeteneğinin de o kadar artacağını belirtmektedir. Sonuç olarak işletmelerin çevreye uyum konusunda örgütsel öğrenmenin rolü birçok araştırmada açıkça ortaya konmuştur (Madhavaram ve Hunt, 2008, s. 69). Aaker ve Macarenhas (1984) stratejik esnekliği; işletmelerin performansı üzerinde anlamlı bir etki edebilecek önemli, belirsiz ve hızlı değişen çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel öğrenme ise, belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlamaya çalışan örgütler için kritik bilgilerin toplanması, kullanılması, örgüt içinde yayılması ve depolanması vasıtasıyla önemli avantajlar sağlamaktadır (Dai ve Duserick, 2005). Stratejik esneklik organizasyonlara büyük pazar değişikliklerini hızlı bir şekilde tespit etme ve buna kaynak sağlama, stratejik yanıt ve anında tepki verme yeteneği kazandırır (Shimizu ve Hitt, 2004). Örgütsel öğrenmeyle işletmeler deneyimlerinden öğrenerek, pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneği kazanır. Yani işletmeler uyarlanabilir bir özellik kazanır (Koç, 2009). Benzer şekilde Theoharakis ve Hooley (2003) de örgütsel öğrenmeyi işletmelerin durumdan duruma hızlı bir şekilde değişebilme becerisiyle ilişkilendirmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin işletmelerin değişen çevreye ve müşteri ihtiyaçlarına adapte olma isteğini artırabileceğini öne sürmektedir.

Günümüz pazarlardaki artan değişim oranları ile birlikte müşteri gereksinimleri sürekli değişmekte ve bu da çevreye uyumu işletmelerin rekabet edebilmesi için temel bir gereklilik haline getirmektedir. Buna göre strateji alanyazını, üstün performansa ulaşmak ve sürdürmek için kritik bir örgütsel yetkinlik olarak stratejik esnekliği giderek daha fazla kabul etmektedir. Örgütsel öğrenme işletmelerin değişen ortamlarda ve piyasa koşullarında rekabete göre daha hızlı ve daha etkili bir düzenlemeye olanak sağlayan bilgi işlem faaliyetlerini gerçekleştirerek stratejik esneklik geliştirmesini sağlar (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012, s. 1082). Maroofi (2013) ise,

çalışmasında işletmelerin hızla değişen ve belirsiz çevreyle mücadele etmesinin, esnek olmayı çabucak öğrenmeyi gerektirdiğini göstermiştir. Yani dinamik iş ortamları işletmelerin piyasadaki gelişmelere ayak uydurabilme ve beklenmedik piyasa koşullarına hızla cevap vermelerini gerektirmekte ve böylece esnekliğin artmasını sağlamaktadır. Araştırmacılar örgütsel öğrenmenin bir işletmenin fırsatları tanıma, yeni gelişmeleri etkin bir şekilde takip etme ve çevreye sürekli uyum sağlama yeteneğini güçlendirebileceğini göstermektedir (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012; Beer, C.Voelpel, Leibold ve B.Tekie, 2005). Bu anlamda örgütsel öğrenme işletmelerin beklenmedik durumlara karşı rutin değişiklikler veya adaptasyon akışı ile karşılık vermelerini mümkün kılar (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005, s. 464).

Yukarıda belirtilen gerekçelerden yola çıkarak örgütsel öğrenmenin stratejik esnekliği olumlu yönde etkileyerek, stratejik esnekliği geliştireceği öngörülmüştür. Bu bağlamda örgütsel öğrenme bağımsız ve stratejik esneklik ise, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede örgütsel öğrenmenin stratejik esnekliğe etkisi ile ilgili geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

H3: Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıdaki yapılan ampirik çalışmalarda örgütsel öğrenme ve stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Santos-Vijande, López-Sánchez, ve Trespalacios, 2012; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014; Yi, Gu ve Wei, 2017). Ayrıca örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler (Jiao, Wei ve Cui, 2010; Zollo ve Winter, 2002; Wang, Li, ve Ding, 2018), dinamik yeteneklerin stratejik esneklik (Combe ve Greenley, 2004; Singh ve Oberoi, 2012; Bamel ve Bamel, 2018) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat alanyazında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde, dinamik yeteneklerin aracılık rolünü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin stratejik esnekliği, biriktirilmiş bilgi ve yeniliğe sahip dinamik yetenek geliştirerek etkisini artıracakı düşünülmektedir. Dinamik yeteneğin örgütsel öğrenme ile belirlendiği konusunda fikir birliği vardır (Zollo ve Winter, 2002; Chien ve Tsai, 2012). Ayrıca örgütsel öğrenmenin dinamik yetenek geliştirerek işletmelerin performanslarını artırdığı düşüncesinden yola çıkarak bu ilişkinin stratejik

esnekliği de olumlu yönde etkileyeceği düşünölmektedir. Yapılan açıklamalar dikkate alınarak, stratejik esneklik, dinamik yetenekler ve örgötsel öğrenme arasında ilişki kurulabileceği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda üç değişken arasındaki ilişki araştırılacaktır. Bu çerçevede örgötsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolü ile ilgili geliştirilen hipotez şu şekildedir;

H4: Örgötsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi vardır.

H4a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgötsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4c: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4d: Dışsal bilginin kazanılması ve örgötsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4e: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4f: Dışsal bilginin kazanılması ve örgötsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Araştırma kapsamında havayolu işletmelerinin stratejik esneklik seviyelerinin büyüklük ve işletme yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmaktadır. Alanyazında stratejik esneklik seviyelerinin işletme yaşı ve büyüklüğe göre farklılaştığı görölmektedir. Birçok çalışmada işletme büyüklüğü artıkça stratejik esneklik düzeylerinin de artığı görölmektedir. Ayrıca işletme yaşının artmasıyla stratejik esneklik düzeyinin de artığı görölmektedir (Li, Zhan ve Lu, 2016; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008; Yi, Gu ve Wei, 2017; Guo ve Cao, 2014). Bu çerçevede stratejik esneklik düzeyinin kontrol değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırmak amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H5: Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yukarıdaki tüm açıklamalar neticesinde çalışmanın modeli ortaya konmuştur. Bu model ile örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve stratejik esneklik arasındaki ilişki gösterilmiştir. Örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler bağımsız değişken, stratejik esneklik ise, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yetenekler aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte kontrol değişkenleri olan işletme büyüklüğü ve işletme yaşına göre stratejik esnekliğin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmaktadır.



5. YÖNTEM VE UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı ve kapsamı ortaya konmuştur. Daha sonra araştırma problemini çözmeye yönelik yöntemsel çerçeve oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırma problemine ilişkin değişkenler kavramsal araştırma modeli ve hipotezler ortaya konmuştur. Ayrıca araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada geliştirilen veri toplama aracı, kullanılan ölçekler ve analiz teknikleri açıklanmıştır.

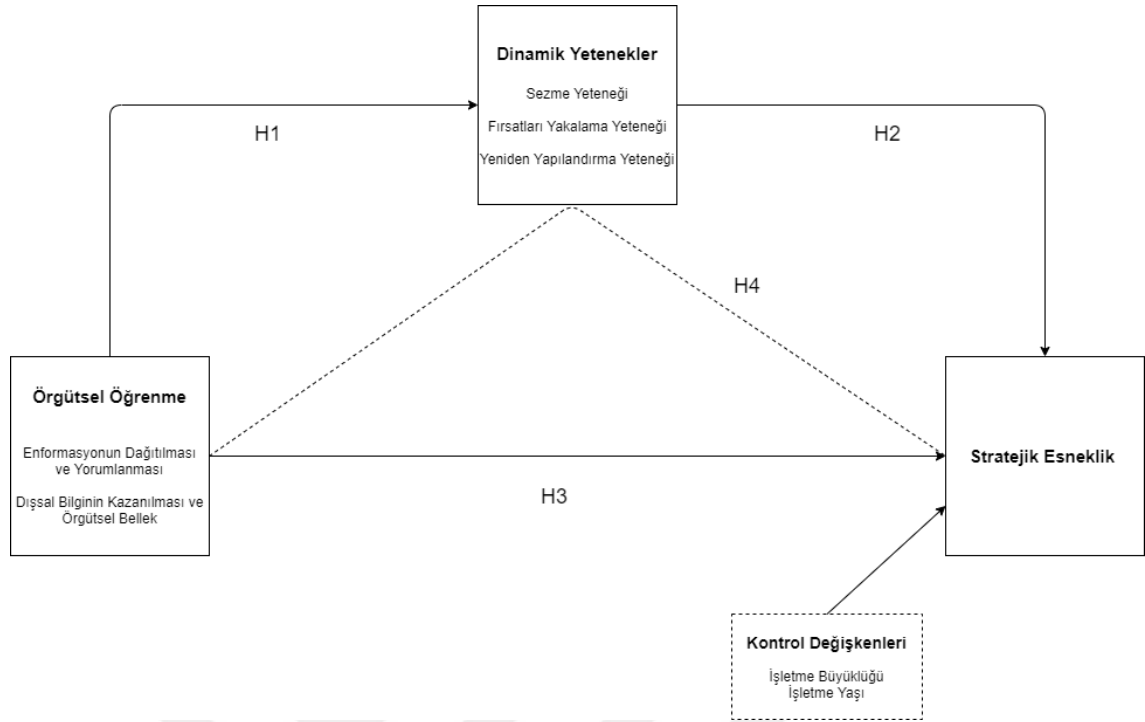
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı havayolu sektöründe örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu temel amacın yanında örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler, dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır.

Alanyazında stratejik esnekliğin, çalışmada ele alınan diğer değişkenler ile ilişkisine dair doğrudan bir teori veya kaynak bulunmamaktadır. Havayolu işletmelerinde de stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler değişkenlerinin ilişkisini inceleyen çalışmalar söz konusu olmadığı gibi stratejik esneklik ile diğer iki değişkenden birini birlikte inceleyen bir çalışmaya da ulaşılamamıştır. Bu araştırma hem havayolu sektörü alanyazınında var olan bu boşluğu gidermekte hem de havayolu işletmelerinde stratejik esnekliği artırmak açısından özgün niteliğe sahiptir.

5.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerine olan etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisinin olduğu düşünülen varsayımsal bir model geliştirilmiştir. Aşağıdaki şekilde gösterilen model ile değişkenler arasındaki ilişkiler somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Bu model ile örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve stratejik esneklik arasındaki ilişki gösterilmiştir. Örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler bağımsız değişken, stratejik esneklik ise, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yetenekler aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte kontrol değişkenleri olan işletme büyüklüğü ve işletme yaşına göre stratejik esnekliğin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmaktadır.



Şekil 5.1. Araştırma modeli

Örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisini incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi vardır.

H4a: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4b: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4c: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4d: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4e: Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

H4f: Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.

Ayrıca çalışmada kontrol değişkenlerinin stratejik esneklik düzeyine etkisini araştırmak amacıyla geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

H5: Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Türk Sivil Havacılık Sektöründe faaliyet gösteren havayolu işletmeleri oluşturmaktadır. SHGM'ye göre 01 Ocak 2020 – 29 Şubat 2020 tarihleri arasında Türkiye'de faaliyet gösteren 11 havayolu işletmesi (THY, Pegasus, Onur Air,

Atlasjet, Sunexpress, MNG, Corendon, Freebird, Tailwind, ULS, ACT) bulunmaktadır (SHGM, 2020, s. 50). Araştırmada havayolu işletmelerinin genel müdürlüklerinde çalışan tüm orta ve üst düzey yöneticilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise sözü edilen havayolu işletmelerinde çalışan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın verilerini, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 78 kişiyle yüz yüze ve 26 kişiden Google form üzerinden yapılan anket aracılığıyla toplanan veri seti oluşturmaktadır. Veriler 01 Ocak 2020 ile 29 Şubat 2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında alanyazın taraması sonucu seçilen ölçeklerden elde edilen anket formu geliştirilmiş ve veriler toplanmıştır. Ardından anket aracılığıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Anket formu toplam üç ölçek ile havayolu özellikleri ve yönetici bilgilerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. İlk olarak dokuz sorudan meydana gelen örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ardından sekiz sorudan oluşan stratejik esneklik ölçeği kullanılmıştır. Dinamik yeteneklerle ilgili ise, on iki maddelik bir ölçekten faydalanılmıştır. Anketin son bölümünde ise havayolu işletmesinin ve yöneticilerin özelliklerini öğrenmek amacıyla 9 soru yer almaktadır. Ankette yer alan üç ölçeğe ilişkin bilgiler ise şu şekildedir;

- **Stratejik esneklik ölçeği:** Araştırmada havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeylerini belirlemek amacı ile ilk olarak Volberda (1996; 1997) tarafından ortaya geliştirilmiş, daha sonra Verd'u-Jover vd (2006); Gómez-Gras and Verd'u-Jover (2005); Feletto vd. (2011); Gutiérrez and Fernández-Pérez (2010); Tamayo-Torres vd. (2010) ve son olarak Soto-Camacho ve Vargas-Sánchez (2015) tarafından kullanılmış stratejik esneklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 8 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.
- **Örgütsel öğrenme ölçeği:** Araştırmada havayolu işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerini belirlemek amacı ile Huber'in (1991) enformasyon işleme modeline dayanan Lopez ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ve Türkçe uyarlaması Koç (2008) tarafından yapılan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile ilgili 5 ifadeden oluşmaktadır.

İkinci boyut ise, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile ilgili 4 ifadeden oluşmaktadır.

- **Dinamik yetenekler ölçeği:** Araştırmada havayolu işletmelerinin dinamik yetenek düzeylerini belirlemek amacı ile Wilden (2013) ve arkadaşları tarafından geliştirilen dinamik yetenekler ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut fırsatları sezme boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyut ise, fırsatları yakalama boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut ise, yeniden yapılandırma boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır.

Stratejik esneklik ve dinamik yetenekler ölçeklerinin Türkçe'ye uyarlamaları Brislin ve arkadaşlarının (1973) beş aşamalı tekniğinden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar (i) hedef dile çeviri, (ii) çevirinin değerlendirilmesi, (iii) orijinal dile tekrar çeviri, (iv) orijinal dile çevirinin değerlendirilmesi ve (v) uzman görüşlerinin alınmasını içermektedir. Bu bağlamda ölçekler ilk olarak yönetim ve organizasyon alan bilgisi ve uzmanlığı olan 7 farklı akademik personele hedef dile çeviri yaptırılmıştır. İkinci aşamada doktora tez danışmanı ile çeviriler değerlendirilmiştir. İfadelerin anlaşılabilirliği gözden geçirildikten sonra biri İngilizce öğretmeni biri de doktor öğretim üyesi olan 2 uzman tarafından İngilizce'ye çevirisi yapılmıştır. Ardından orijinal dile çevrilen ölçek ile Türkçeye çevrilen ölçek tekrar gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ardından ifadeler doktora tez izleme jürisi öğretim üyeleriyle tekrar gözden geçirilerek ölçeklerin son hali verilmiştir. Doktora tez izleme jüri üyelerinin görüşünün alınmasını takiben, kapsam ve görünüm geçerliliği için ölçeklerin son halleri 10 havayolu işletmesi yöneticisine incelenmiştir. Amaca uygunluk ve temsil gücü anlamında yöneticilerden olumlu dönüş alınmıştır. Geribildirimler neticesinde ölçekler son haline getirilmiştir.

5.5. Verilerin Analize Hazırlanması

Veri setinde analizlere başlamadan önce kayıp veriler (missing value) incelenmiştir. Bu kapsamda tüm değişkenlerdeki veriler incelenmiştir. İncelemeler neticesinde kayıp veri tespit edilmemiştir.

Kayıp veri taramasının ardından çok değişkenli uç değerlerin olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda çoklu normal dağılımı bozan uç değerlerin olup olmadığını tespit etmek için Mahalanobis uzaklık değerleri 0.001 düzeyindeki ki-kare değeri ile

karşılaştırılmış ve manidar bir farkın bulunması durumunda veri uç değer olarak kabul edilmesi planlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 74). Yapılan test sonucunda 0.001 düzeyinde anlamlı olan Mahalanobis uzaklık değerine sahip herhangi bir anket tespit edilmemiştir. Kayıp veri atama ve uç değer testinden sonra analizlere 104 anketten oluşan veri setiyle devam edilmiştir.

Verilerin analize hazırlanması sürecinde verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Bu bağlamda değişkenlerin eğiklik ve basıklık değerleri incelenmiştir. Eğiklik ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olması normallik açısından mükemmel uyumu göstermektedir. Ayrıca bu değerlerin -2 ile +2 arasında olması normallik açısından kabul edilebilir değerdir (George ve Mallery, 2016, s. 114). Bu çalışmada eğiklik ve basıklık değerlerinin -1 ile + 1 aralığında olmasından dolayı normallik dağılımı mükemmel uyumu gösterdiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Tablo 5.1. *Değişkenlerde çarpıklık ve basıklık değerleri*

Değişkenler	X	SS	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Stratejik Esneklik	3,55	,694	-,522	,282
Örgütsel Öğrenme	3,77	,532	-,409	,035
Dinamik Yetenekler	3,80	,535	-,661	,944

Araştırma modeli kapsamında ortaya konulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS 25.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programı vasıtasıyla havayolu işletmelerine ve yönetici özelliklerine ilişkin betimsel istatistiklerin belirlenmesinde frekans analizi, farklılıkların tespiti için Anova analizi, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, nedensel ilişkilerin test edilmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca araştırma modelinde ortaya konan aracılık ilişkilerinin belirlenmesinde SPSS eklentisi olarak çalışan Process Macro analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ise, Amos programı vasıtasıyla yapılmıştır.

5.6. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Bu bölümde araştırma örneklemini için stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. İyi bir ölçme aracında aranan en önemli temel niteliklerin ikisi güvenilirlik ve geçerliliğidir (Karasar, 2014, s. 147). İlk olarak ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik, katılımcıların anket ifadelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2017, s. 181). En yaygın olarak kullanılan güvenilirlik düzeyi, Cronbach Alfa katsayısıdır. Genel olarak sosyal bilimler için Cronbach Alfa katsayısı için şu değerlendirmeler yapılmaktadır (İslamoğlu ve Alınacak, 2016, s. 292);

- $0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,41 < \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.
- $0,61 < \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir.
- $0,81 < \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Ölçeklerin boyutlarının alanyazında sıklıkla kullanıldığından tekrar açımlayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için Amos programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymakta, farklı kültürlerde geliştirilmiş olan ölçeğin farklı bir örnekleme uyum sağlayıp sağlayamayacağını tespit etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 323). Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde ilk olarak ölçeklerin geçerli sayılabilmesi için analiz sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olması beklenmektedir (Hair, William, Black, Babin ve Anderson, 2014, s. 632). Bu nedenle faktör yükleri 0,5'in altında olan maddeler analizin dışında bırakılmıştır. Ölçüm modeli belirlendikten sonra verilerin kurulan modele uyumu, uyum indeksleri ile belirlenmektedir. Model uyumunu incelemek için Schermelleh'in çalışmasında belirtilen iyi uyum ve kabul edilebilir değerleri dikkate alınmıştır. (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003, s. 52).

Tablo 5.2. Uyum indeksleri tablosu (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, ve Müller, 2003, s. 52)

İndeks	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
X^2/sd	$.05 \leq X^2/sd \leq 2.00$	$2 < X^2/sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
NFI	$.95 \leq NFI \leq .1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
CFI	$.97 \leq CFI \leq .1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
GFI	$.95 \leq GFI \leq .1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
Not: AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit		

5.6.1. Stratejik esneklik ölçeği

Çalışmada havayolu işletimlerinin stratejik esneklik düzeylerini belirlemek amacı ile ilk olarak Volberda (1997) tarafından ortaya konan ve Camacho ve Sanchez (2015) tarafından geliştirilen stratejik esneklik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte toplam 8 ifade bulunmaktadır. Ölçek, 5'li likert olarak uygulanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin çalışmada kullanılabilmesi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Stratejik esneklik ölçeğinin güvenilirliği için maddelerin Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenirlilik katsayıları Tablo 5.3'te verilmektedir. Tabloda her bir maddenin çıkarıldığında Cronbach Alpha değerindeki değişim ve hesaplanan toplam güvenilirlik değeri görülmektedir.

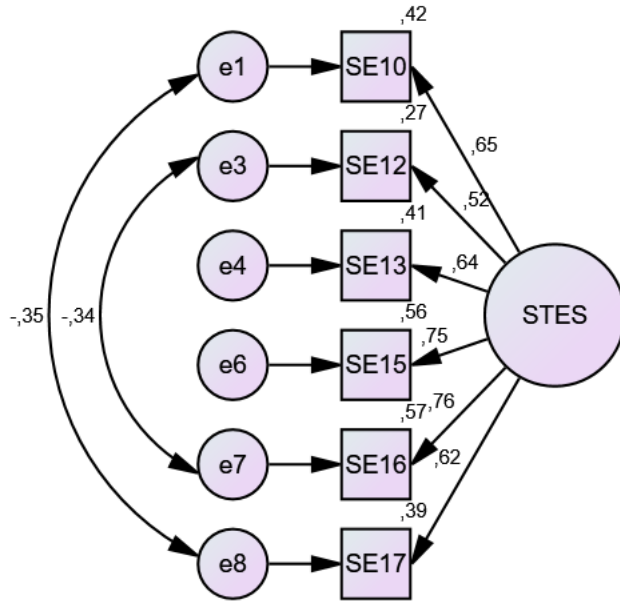
Tablo 5.3. *Stratejik esneklik güvenilirlik analiz sonuçları*

Değişken	Madde	Cronbach Alpha değeri (eğer madde silinirse)	Cronbach Alpha değeri
Stratejik Esneklik	SE10	,772	,801
	SE11	,785	
	SE12	,781	
	SE13	,764	
	SE14	,815	
	SE15	,751	
	SE16	,763	
	SE17	,790	

Tablo incelendiğinde herhangi bir maddenin çıkarıldığında ölçeğin yapı güvenilirliğine ciddi yönde iyileştirme yapmayacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda stratejik esneklik ölçeğinin yapı güvenilirliği 0,80 olarak hesaplanmıştır. Ankette kullanılan stratejik esneklik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0.80 olduğundan, araştırma örneklemini için ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilebilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 292).

Çalışmada stratejik esneklik ölçeğinin geçerliliğini hesaplamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerli sayılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olması beklenmektedir (Hair, William, Black, Babin ve Anderson, 2014, s. 632). Bu nedenle faktör yükleri 0,5'in

altında olan maddeler analizin dışında bırakılmıştır. SE11 ve SE14 kodlu maddeler çıkarılarak tekrar analiz yapılmış ve analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinde anlamlı düzeyde katkı sağlanmıştır. STES olarak adlandırılan boyut stratejik esneklik boyutunu temsil etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktör yüklerine ilişkin bilgiler Şekil 5.2’de gösterilmektedir.



Şekil 5.2. *Stratejik esneklik doğrulayıcı faktör analizi diyagramı*

Şekilde daire olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Ayrıca şekil incelendiğinde stratejik esnekliğe ilişkin faktör yüklerinin, 52 - ,76 arasında değer aldığı görülmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinin geçerli olabilmesi için bir takım uyum değerleri bulunmaktadır. Bu değerlerin istenilen aralıkta olabilmesi için analiz esnasında iki adet modifikasyon önerilmiştir. Model iyileştirme sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 5.4’te yer verilmektedir.

Tablo 5.4. Stratejik esneklik uyum indeksleri

İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum Düzeyi
X ² /sd	1,149	İyi uyum
RMSEA	0,038	İyi uyum
NFI	0,958	İyi uyum
CFI	0,994	İyi uyum

GFI	0,976	İyi uyum
AGFI	0,928	İyi uyum

Tablo incelendiğinde model uyum indekslerinin iyi uyum değerleri gösterdiği görülmektedir. Tablo 5.4'teki değerler incelendiğinde model iyileştirme sonrası; X^2/sd 'nin 1,149; RMSEA değerinin 0,038; NFI değerinin 0,958; CFI değerinin 0,994; GFI değerinin 0,976 ve AGFI değerinin 0,928 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan stratejik esneklik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Schermerle-Engel, Moosbrugger, ve Müller, 2003, s. 52).

Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha değeri doğrultusunda 6 maddelik stratejik esneklik ölçeğinin iyi uyum ve yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu bulgularına ulaşılmış olup araştırma modeline ilişkin analizlerde kullanılmıştır.

5.6.2. Örgütsel öğrenme ölçeği

Çalışmada örgütsel öğrenme düzeyini belirlemek amacı ile Huber'in (1991) enformasyon işleme modeline dayanan Lopez ve diğerlerinin (2006) geliştirdiği ve Türkçe uyarlaması Koç (2008) tarafından yapılan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iki alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile ilgili 5 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut ise, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile ilgili 4 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, 5'li likert olarak uygulanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin çalışmada kullanılabilmesi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

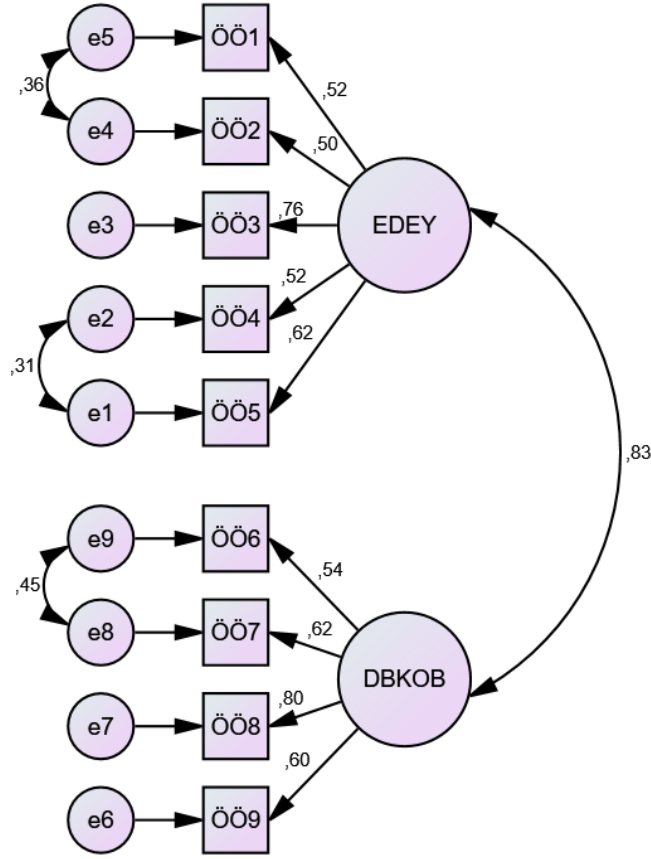
Örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliği için enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek boyutlarının Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenirlilik katsayıları Tablo 5.5'te verilmektedir. Tabloda her bir maddenin çıkarıldığında Cronbach Alpha değerindeki değişim ve hesaplanan toplam güvenilirlik değeri görülmektedir.

Tablo 5.5. Örgütsel öğrenme güvenilirlik analiz sonuçları

Değişken	Madde	Cronbach Alpha değeri (eğer madde silinirse)	Cronbach Alpha değeri
Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	ÖÖ1	,720	,756
	ÖÖ2	,727	
	ÖÖ3	,694	
	ÖÖ4	,727	
	ÖÖ5	,690	
Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	ÖÖ6	,715	,763
	ÖÖ7	,666	
	ÖÖ8	,695	
	ÖÖ9	,750	

Tablo incelendiğinde herhangi bir maddenin çıkarıldığında ölçeğin yapı güvenilirliğine olumlu yönde iyileştirme yapmayacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması boyutunun yapı güvenilirliği 0,76, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek boyutunun yapı güvenilirliği 0,76 olarak hesaplanmıştır. Ankette kullanılan örgütsel öğrenme ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri 0,76 olduğundan, araştırma örneklemi için ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilebilir (İslamoğlu ve Alınacak, 2016, s. 292).

Çalışmada örgütsel öğrenme ölçeğinin geçerliliğini hesaplamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerli sayılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,5'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair, William, Black, Babin, ve Anderson, 2014, s. 632). Bu nedenle faktör yükleri 0,5'in altında olan maddeler analizin dışında bırakılmalıdır. Yapılan analiz sonucunda 0,5'in altında değer alan bir madde olmadığı anlaşılmaktadır. EDEY olarak adlandırılan boyut enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması boyutunu temsil etmektedir. DBKOB olarak adlandırılan boyut ise dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek boyutunu temsil etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktör yüklerine ilişkin bilgiler şekil 5.3'te gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Örgütsel öğrenme doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Şekilde daire olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Ayrıca şekil incelendiğinde örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin, 50 - ,80 arasında değer aldığı görülmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinin geçerli olabilmesi için bir takım uyum değerleri bulunmaktadır. Bu değerlerin istenilen aralıkta olabilmesi için analiz esnasında üç adet modifikasyon önerilmiştir. Model iyileştirme sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 5.6’da yer verilmektedir.

Tablo 5.6. Örgütsel öğrenme uyum indeksleri

İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum Düzeyi
X ² /sd	1,336	İyi uyum
RMSEA	0,057	Kabul edilebilir uyum
NFI	0,904	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,973	İyi uyum

GFI	0,939	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,881	Kabul edilebilir uyum

Tablo incelendiğinde model uyum indekslerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği görülmektedir. Tablo 5.6'daki değerler incelendiğinde model iyileştirme sonrası; X^2/sd 'nin 1,1336; RMSEA değerinin 0,057; NFI değerinin 0,904; CFI değerinin 0,973; GFI değerinin 0,939 ve AGFI değerinin 0,881 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan örgütsel öğrenme ölçeğinin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, ve Müller, 2003, s. 52).

Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha değeri doğrultusunda iki boyuttan oluşan 9 maddelik ölçeğin iyi uyum ve yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu bulgularına ulaşılmış olup araştırma modeline ilişkin analizlerde kullanılmıştır.

5.6.3. Dinamik Yetenekler Ölçeği

Dinamik yetenek düzeylerini belirlemek amacı ile Wilden (2013) ve arkadaşları tarafından geliştirilen dinamik yetenekler ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut fırsatları sezme boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyut ise fırsatları yakalama boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü boyut ise yeniden yapılandırma boyutu olup 4 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, 5'li likert olarak uygulanmıştır (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin çalışmada kullanılabilmesi için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Dinamik yetenekler ölçeğinin güvenilirliği için fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarının Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Güvenirlilik katsayıları Tablo 5.7'de verilmektedir. Tabloda her bir maddenin çıkarıldığında Cronbach Alpha değerindeki değişim ve hesaplanan toplam güvenilirlik değeri görülmektedir.

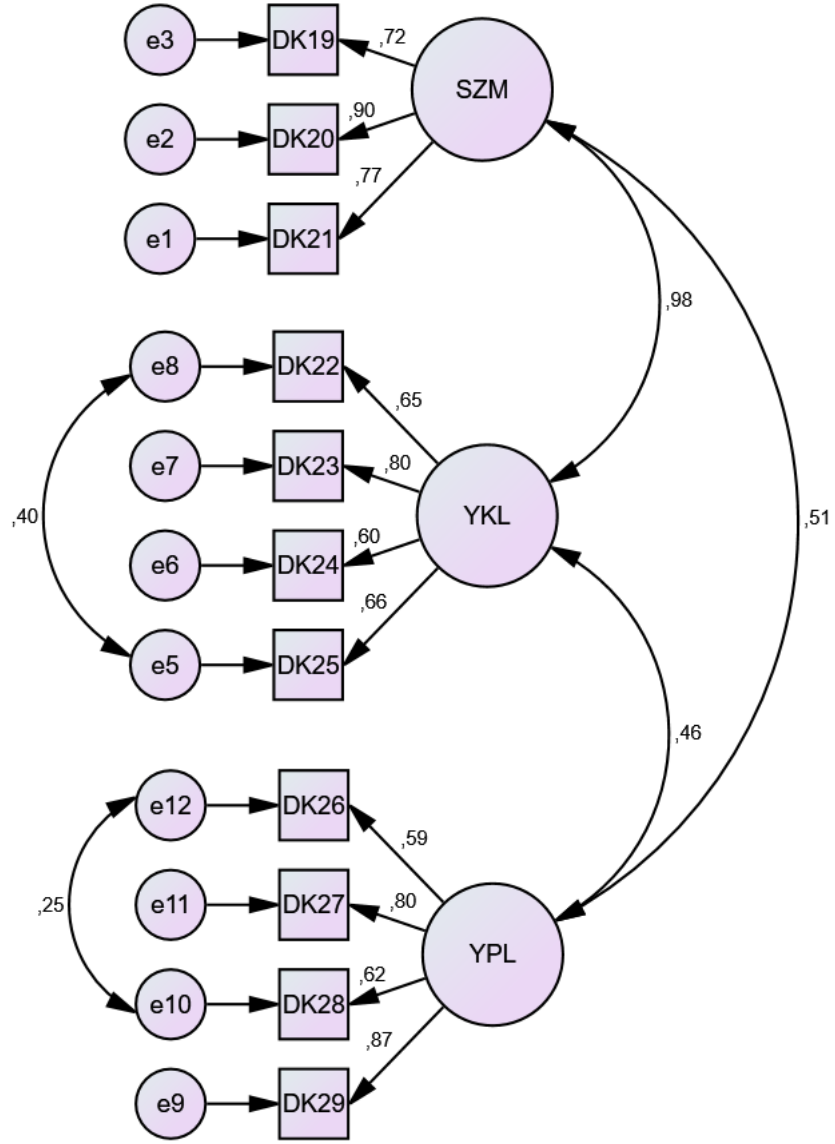
Tablo 5.7. *Dinamik yetenekler güvenilirlik analiz sonuçları*

Değişken	Madde	Cronbach Alpha değeri (eğer madde silinirse)	Cronbach Alpha değeri
Fırsatları Sezme	DY18	,839	,789
	DY19	,684	
	DY20	,692	
	DY21	,726	

Fırsatları Yakalama	DY22	,733	,803
	DY23	,775	
	DY24	,785	
	DY25	,717	
Yeniden Yapılandırma	DY26	,805	,822
	DY27	,771	
	DY28	,786	
	DY29	,739	

Tablo incelendiğinde herhangi bir maddenin çıkarıldığında ölçeğin yapı güvenilirliğine ciddi yönde bir iyileştirme yapmayacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda fırsatları sezme boyutunun yapı güvenilirliği 0,79, fırsatları yakalama boyutunun yapı güvenilirliği 0,80, yeniden yapılandırma boyutunun yapı güvenilirliği 0,82 olarak hesaplanmıştır. Ankette kullanılan dinamik yetenekler ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik düzeyleri 0,79, 0,80 ve 0,80 olduğundan, araştırma örneklemini için ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilebilir (İslamoğlu ve Alınışık, 2016, s. 292).

Çalışmada dinamik yetenekler ölçeğinin geçerliliğini hesaplamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerli sayılabilmesi için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,5'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair, William, Black, Babin, ve Anderson, 2014, s. 632). Bu nedenle faktör yükleri 0,5'in altında olan maddeler analizin dışında bırakılmıştır. Bu bağlamda DK18 kodlu madde çıkarılarak tekrar analiz yapılmış ve analiz sonucunda uyum iyiliği değerlerinde anlamlı düzeyde katkı sağlanmıştır. SZM olarak adlandırılan boyut fırsatları sezme boyutunu, YKL olarak adlandırılan boyut dışsal fırsatları yakalama boyutunu ve YPL olarak adlandırılan boyut ise yeniden yapılandırma boyutunu temsil etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen faktör yüklerine ilişkin bilgiler Şekil 5.4'te gösterilmektedir.



Şekil 5.4. Dinamik yetenekler doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Şekilde daire olarak gösterilen değişkenler örtük değişkenleri, kare olarak gösterilen değişkenler ise gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Ayrıca şekil incelendiğinde dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin faktör yüklerinin, 59 - ,90 arasında değer aldığı görülmektedir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinin geçerli olabilmesi için bir takım uyum değerleri bulunmaktadır. Bu değerlerin istenilen aralıkta olabilmesi için analiz esnasında iki adet modifikasyon önerilmiştir. Model iyileştirme sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 5.8’de yer verilmektedir.

Tablo 5.8. *Dinamik yetenekler uyum indeksleri*

İndeks	Ölçüm Değeri	Uyum Düzeyi
X²/sd	1,017	İyi uyum
RMSEA	0,013	İyi uyum
NFI	0,932	Kabul edilebilir uyum
CFI	0,999	İyi uyum
GFI	0,935	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,889	Kabul edilebilir uyum

Tablo incelendiğinde model uyum indekslerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri gösterdiği görülmektedir. Tablo 5.8'deki değerler incelendiğinde model iyileştirme sonrası; X²/sd'nin 1,017; RMSEA değerinin 0,013; NFI değerinin 0,932; CFI değerinin 0,999; GFI değerinin 0,935 ve AGFI değerinin 0,889 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan dinamik yetenekler ölçeğinin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, ve Müller, 2003, s. 52).

Sonuç olarak, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha değeri doğrultusunda 3 boyuttan oluşan 11 maddelik dinamik yetenekler ölçeğinin iyi uyum ve yüksek güvenilirlik değerlerine sahip olduğu bulgularına ulaşılmış olup araştırma modeline ilişkin analizlerde kullanılmıştır.

6. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde istatistiksel analizler vasıtasıyla elde edilen bulgular verilmiştir. Öncelikle yöneticilere ve havayolu işletmelerine ait betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Ardından yöneticilerin ölçeklere verdikleri cevaplara ilişkin bulgular verilmiştir. Daha sonra araştırma modeline göre ortaya konan hipotezler test edilmiştir.

6.1. Araştırmaya Katılan Havayolu İşletmelerinin ve Yöneticilerin Özellikleri

Araştırmaya katılan havayolu işletmelerin özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 6.1’de verilmektedir. Tabloda havayolu işletmelerin kaç yıldır faaliyet gösterdiği, çalışan sayısı ve filo sayılarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 6.1. Havayolu işletmelerin özelliklerine ilişkin verilerin dağılımı

Değişken	Nitelik	Sıklık	Yüzde
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	5 yıldan az	-	-
	5 -10 yıl	7	6,7
	11 – 15 yıl	21	20,2
	16 -20 yıl	18	17,3
	20 yıldan fazla	58	55,8
Çalışan sayısı	500 kişi den az	17	16,3
	500-1000 kişi	13	12,5
	1001-1500 kişi	15	14,4
	1501-2000 kişi	18	17,3
	2000 kişiden fazla	41	39,4
Filodaki Uçak Sayısı	10 uçaktan az	28	26,9
	10-20 uçak	8	7,7
	21-30 uçak	20	19,2
	31-40 uçak	11	10,6
	40 uçaktan fazla	37	35,6
Toplam		104	100

Tablo incelendiğinde havayolu işletmelerin çoğunluğunun 20 seneden fazla faaliyet gösterdiği görülmektedir. Türkiye’de son 5 yıl içerisinde kurulan yeni bir havayolu işletmesi bulunmamaktadır. Havayolu işletmelerinin %6,7’si (n=7) 5 – 10 yıl, %20,2’si (n=21) 11 – 15 yıl, %17,3’ü (n=18) 16 – 20 yıl, %55,8’i (n=58) 20 yıldan fazla faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya dahil edilen havayolu işletmelerinin çalışan sayıları yöneticilerin beyanları doğrultusunda toplanmıştır. Bu çerçevede havayolu işletmelerinin %16,3’ü (n=17) 500 kişiden az, %12,5’i (n=13) 500 – 1000 kişi, %14,4’ü (n=15) 1001 – 1500 kişi, %17,3’ü (n=18) 15001 – 2000 kişi ve % 39,4’ü (n=41) 2000 kişiden fazla çalışanı vardır.

Türkiye’de havayolu sektörünü uçak sayısı bakımından incelediğimizde en fazla 40’den fazla uçağa sahip havayolu işletmeleri bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinin %26,9’unun (n=28) 10 uçaktan az, %7,7’sinin (n=8) 10- 20 uçağı, %19,2 (n=20) 21-30 uçağı, %10,6’sının (n=11) 31 – 40 uçağı, %35,6’sının (n=37) 40’den fazla uçağı bulunmaktadır.

Tablo 6.2. Yöneticilerin bilgilerine ilişkin verilerin dağılımı

Değişken	Nitelik	Sıklık	Yüzde
Unvan	Müdür yardımcısı	8	7,7
	Müdür	67	64,4
	Direktör	19	18,3
	Genel Müdür	3	2,9
	Diğer	7	6,7
Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	2	1,9
	1-5 yıl	20	19,2
	6-10 yıl	40	38,5
	11-15 yıl	27	26,0
	16-20 yıl	14	13,5
	20 yıldan fazla	1	1,0
Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	11	10,6
	1-5 yıl	58	55,8
	6-10 yıl	28	26,9
	11-15 yıl	6	5,8
	16-20 yıl	1	1,0
	20 yıldan fazla	-	-
Cinsiyet	Kadın	31	29,8
	Erkek	73	70,2
Yaş	21-30	5	4,8
	31-40	40	38,5
	41-50	44	42,3
	51-60	12	11,5
	60 üzeri	3	2,9
Eğitim	Lise	1	1,0
	Önlisans	3	2,9
	Lisans	63	60,6
	Yüksek Lisans/Doktora	37	35,6
Toplam		104	100

Orta ve üst düzey yöneticilerin katıldığı çalışmada, yöneticilerin %7,7’si (n=8) müdür yardımcısı, %64,4’i (n=67) müdür, %18,3’ü (n=19) direktör, %2,9’u (n=3) genel müdür ve %6,7’si (n=7) diğer unvanlara (başkan yardımcısı, başkan, danışman) sahiptir. Yaşları bakımından dağılımları incelendiğinde yöneticilerin %4,8 (n=5) 21-30 yaş, %38,8 (n=40) 31-40 yaş, %41,7 (n=43) 41 – 50 yaş, %11,7 (n=12) 52- 60 yaş, %2,9 (n=3) 60 yaş ve üzeri aralıkları oluşturduğu tespit edilmektedir. Ayrıca yöneticilerin %1’ini (n=1) lise mezunu, %2,9’unu (n=3) ön lisans mezunu, %60,6’sını (n=63) lisans mezunu, %35,6’sını (n=37) lisansüstü mezunu oluşturmaktadır

Yöneticilerin yaklaşık %38,5'i işletmede 6–10 yıl arasında çalışmaktadırlar. Bunun yanında yöneticilerin %1,9'u (n=2) 1 yıldan az, %19,1'si (n=20) 1- 5 yıl, %26'si (n=27) 11-15 yıl, %13,5'i (n=14) 16-20 yıl arasında ve %1'i (n=1) ise 20 yıldan fazla çalışmaktadır. Ayrıca yöneticilerin %10,7'si (n=11) 1 yıldan az, %55,3'ü (N=57) 1- 5 yıl, %27,2'si (n=28) 6-10 yıl, 5,8'i (n=6) 11-15 yıl arasında ve %1'i (n=1) ise 16-20 yıl arasında bulundukları pozisyonlarda çalışmaktadır.

6.2. Yöneticilerin ölçeklere verdikleri cevaplara ilişkin bulgular

Yöneticilerden toplanan anketlerden elde edilen ölçek puanlamaları değerlendirilirken aritmetik ortalama kullanılmıştır. Bulgular aşağıdaki tablolarda verilmektedir. Anketlerde 3'ten yüksek değerler yüksek skor olarak kabul edilmektedir.

Tablo 6.3. *Stratejik esneklik ölçeğine ilişkin açıklayıcı bulgular*

Boyutlar	N	Min	Maks	Ort.	SS
Stratejik Esneklik	104	1	5	3,55	,69

Tablo 6.3 incelendiğinde stratejik esneklik ölçeğinin almış olduğu puanın ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir (Ort.= 3,55). Bu bulgular havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.4. *Örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin açıklayıcı bulgular*

Boyutlar	N	Min	Maks	Ort.	SS
Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	104	2	5	3,76	,57
Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	104	2	5	3,78	,63

Tablo 6.4 incelendiğinde örgütsel öğrenme ölçeğinin almış olduğu puanların ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir (>3,00). Bu bulgular havayolu işletmelerinin, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6.5. *Dinamik yetenekler ölçeğine ilişkin açıklayıcı bulgular*

Boyutlar	N	Min	Maks	Ort.	SS
Fırsatları Sezme Yeteneği	104	2	5	3,88	,70
Fırsatları Yakalama Yeteneği	104	2	5	3,92	,61
Yeniden Yapılandırma Yeteneği	104	2	5	3,62	,63

Tablo 6.5 incelendiğinde dinamik yetenekler ölçeğinin almış olduğu puanların ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir ($>3,00$). Bu bulgular havayolu işletmelerinin fırsatları sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneği düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

6.3. Farklılık Analizlerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinin işletme yaşı ve büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Anova analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 6.6. *Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anavo testi sonuçları*

Değişken	İşletme Yaşı	N	Ort	SS	F	p
Stratejik Esneklik	5 -10 yıl	7	3,64	,795	3,142	,029
	11 – 15 yıl	21	3,31	,744		
	16 -20 yıl	18	3,26	,634		
	20 yıldan fazla	58	3,71	,644		

Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinin işletme yaşına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. İşletme yaşına göre stratejik esneklik düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bağlamda havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H5** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.7. Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile çalışan sayısı arasında anavo testi sonuçları

Değişken	Çalışan Sayısı	N	Ort	SS	F	p
Stratejik Esneklik	500 kişiden az	17	2,92	,664	19,382	,000
	500 – 1000 kişi	13	3,30	,455		
	1001 – 1500 kişi	15	3,35	,689		
	1501 – 2000 kişi	18	3,23	,557		
	2000 kişiden fazla	41	4,08	,398		

Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinin işletme büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. İşletme büyüklüğü çalışan sayısına göre sınıflandırılmıştır. Çalışan sayısına göre stratejik esneklik düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu bağlamda havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğunu öngören **H6** hipotezi desteklenmiştir.

6.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla değişkenler arasındaki korelasyonlar test edilmiştir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde en sık kullanılan ölçü birimi Pearson korelasyon katsayısıdır. Bu katsayı +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Bu katsayının sıfıra yakın olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığı veya bu ilişkinin tahmin edilemeyeceğini göstermektedir. Bunun aksine +1 veya -1 değerine yakın değer alması incelenen değişkenler arasında mükemmel bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 56).

Katsayı işaretinin negatif çıkması iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Pozitif çıkması ise, iki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,1 ile 0,3 arasında değer alması zayıf korelasyon, 0,3 ile 0,5 arasında değer alması orta kuvvetli korelasyon, 0,5 ile 0,8 arasında değer alması güçlü korelasyon, 0,8’den daha büyük bir değer alması ise çok güçlü bir korelasyon olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2016, s. 353).

Stratejik esneklik, örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve alt boyutlarının arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo 6.8’de verilmektedir.

Tablo 6.8. *Değişkenlerin alt boyutları arasında korelasyon analizi*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
EDY	1					
DBKOB	,592**	1				
SZM	,507**	,515**	1			
YKL	,483**	,379**	,764**	1		
YPL	,333**	,262**	,457**	,400**	1	
SE	,405**	,327**	,738**	,519**	,449**	1

Araştırma modeli kapsamında ele alınan değişkenlerin korelasyon katsayılarına bakıldığında enformasyonun dağılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,592$; $p<0.01$), enformasyonun dağılması ve yorumlanması ile sezme yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,507$; $p<0.01$), enformasyonun dağılması ve yorumlanması ile yakalama yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,483$; $p<0.01$), enformasyonun dağılması ve yorumlanması ile yeniden yapılandırma yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,333$; $p<0.01$), enformasyonun dağılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,405$; $p<0.01$) bir ilişki vardır. Ayrıca dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile sezme yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,515$; $p<0.01$), dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile fırsatları yakalama yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,379$; $p<0.01$), dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile yeniden yapılandırma yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, zayıf ve pozitif yönlü ($r=0,262$; $p<0.01$), dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı, zayıf ve pozitif yönlü ($r=0,327$; $p<0.01$), sezme yeteneği ile fırsatları yakalama yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,764$; $p<0.01$), sezme yeteneği ile yeniden yapılandırma yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,457$; $p<0.01$), sezme yeteneği ile stratejik

esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,738$; $p<0.01$), fırsatları yakalama yeteneği ile yeniden yapılandırma yeteneği arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,400$; $p<0.01$), fırsatları yakalama yeteneği ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,519$; $p<0.01$), yeniden yapılandırma yeteneği ile stratejik esneklik arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,449$; $p<0.01$) bir ilişki vardır.

Tablo 6.9. *Değişkenler arasında korelasyon analizi*

Değişkenler	1	2	3
SE	1		
ÖÖ	,413**	1	
DK	,675**	,533**	1

Araştırma modeli kapsamında ele alınan ölçeklerin korelasyon katsayılarına bakıldığında stratejik esneklik ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta şiddetli ve pozitif yönlü ($r=0,413$; $p<0.01$), stratejik esneklik ile dinamik yetenekler arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,675$; $p<0.01$), örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif yönlü ($r=0,533$; $p<0.01$) bir ilişki vardır.

6.5. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma modelinde ortaya konulan nedensellik ilişkileri kuramsal olarak önceki bölümlerde açıklanmıştır. Bu bölümde bu hipotezlerin nedensellik ilişkilerini istatistiksel olarak test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizi bir ya da birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni tahmin etmeye imkân sağlayan bir analiz yöntemidir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016, s. 361). Araştırma modelinde nedensellik ilişkilerine yönelik hipotez testlerinin regresyon analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 6.10. Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Dinamik Yetenekler	Sabit	1,708	5,414	,000	44,917	,000	,553	,306
	Örgütsel Öğrenme	,555	6,702	,000				

Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=44,917, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Bunun yanında korelasyon katsayına (R pozitif değerli) göre bu etkinin olumlu olduğu görülmektedir. Bu durumda örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça dinamik yetenekler düzeyinin artacağı söylenebilir. Dinamik yetenekler üzerindeki değişimin %31'inin örgütsel öğrenme ile açıklandığı görülmektedir (R²=0.306). Sonuçlara göre, örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.11. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Sezme Yeteneği	Sabit	1,528	3,806	,000	35,251	,000	,507	,257
	Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	,627	5,937	,000				

Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=35,251, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Sezme yeteneği üzerindeki değişimin

yaklaşık %26'sının enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.257$). Sonuçlara göre, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1a** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.12. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Sezme Yeteneği	Sabit	1,679	4,559	,000				
	Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	,584	6,069	,000	36,830	,000	,515	,265

Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=36,830$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0,01$). Sezme yeteneği üzerindeki değişimin yaklaşık %27'inin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.265$). Sonuçlara göre, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1b** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.13. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Fırsatları Yakalama Yeteneği	Sabit	1,978	5,600	,000				
	Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	,517	5,564	,000	30,959	,000	,483	,233

Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=30,959, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Fırsatları yakalama yeteneği üzerindeki değişimin yaklaşık %23'ünün enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.233$). Sonuçlara göre, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1c** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.14. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Fırsatları Yakalama Yeteneği	Sabit	2,515	7,305	,000				
	Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	,372	4,138	,000	17,127	,000	,379	,144

Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=17,127, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Fırsatları yakalama yeteneği üzerindeki değişimin yaklaşık %14'ünün dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.144$). Sonuçlara göre, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1d** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.15. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Yeniden Yapılandırma Yeteneği	Sabit	2,248	5,787	,000				
	Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	,364	3,564	,001	12,705	,001	,333	,111

Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=12,705, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Fırsatları yakalama yeteneği üzerindeki değişimin yaklaşık %11'inin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile açıklandığı görülmektedir (R²=0.111). Sonuçlara göre, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1e** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.16. Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Yeniden Yapılandırma Yeteneği	Sabit	2,625	7,155	,000				
	Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	,263	2,742	,007	7,520	,007	,262	,069

Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=7,520, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0.05$). Yeniden yapılandırma yeteneği üzerindeki değişimin yaklaşık %7'sinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.069$). Sonuçlara göre, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H1f** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.17. Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Stratejik Esneklik	Sabit	,218	,599	,551	85,207	,000	,675	,455
	Dinamik Yetenekler	,876	9,231	,000				

Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=85,207$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0.01$). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin %46'sının dinamik yetenekler ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.455$). Sonuçlara göre, dinamik yetenekler düzeyinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.18. Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Stratejik Esneklik	Sabit	,738	2,857	,005	121,944	,000	,738	,545
	Sezme Yeteneği	,723	11,043	,000				

Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak

modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=121,944$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0,01$). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin yaklaşık %55'inin sezme yeteneği ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.545$). Sonuçlara göre, sezme yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H2a** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.19. Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Stratejik Esneklik	Sabit	1,246	3,278	,001	37,545	,000	,519	,269
	Fırsatları Yakalama Yeteneği	,587	6,127	,000				

Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=37,545$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0,01$). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin yaklaşık %27'si fırsatları yakalama yeteneği ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.269$). Sonuçlara göre, fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H2b** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.20. Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Stratejik Esneklik	Sabit	1,747	4,859	,000	25,784	,000	,449	,202
	Yeniden Yapılandırma Yeteneği	,497	5,078	,000				

Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=25,784$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0.01$). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin yaklaşık %20'sinin yeniden yapılandırma yeteneği ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.202$). Sonuçlara göre, yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H2c** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.21. Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R^2
Stratejik Esneklik	Sabit	1,519	3,394	,001	20,925	,000	,413	,170
	Örgütsel Öğrenme	,538	4,574	,000				

Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=20,925$, $p<0,01$). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır ($p<0.01$). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin %17'sinin örgütsel öğrenme ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.170$). Sonuçlara göre, örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H3** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.22. *Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Stratejik Esneklik	Sabit	1,703	4,083	,000				
	Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması	,490	4,469	,000	19,972	,000	,405	,164

Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=19,972, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin yaklaşık %16'sının enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile açıklandığı görülmektedir (R²=0.164). Sonuçlara göre, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H3a** hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6.23. *Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde etkisine ilişkin regresyon analizi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R	R ²
Stratejik Esneklik	Sabit	2,176	5,470	,000				
	Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek	,363	3,491	,001	12,189	,001	,327	,107

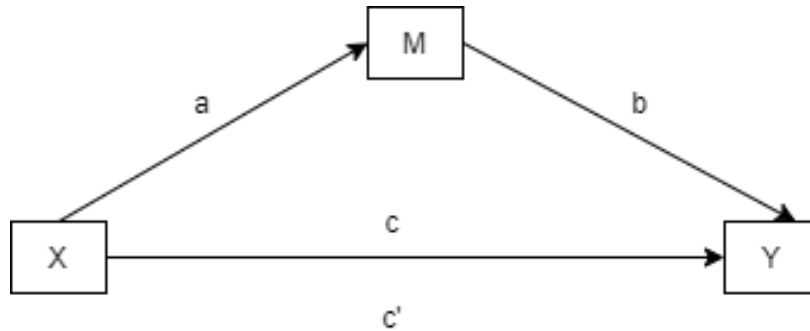
Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Modelin F değerine karşılık gelen p değerine bakılarak modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=12,189, p<0,01). Ayrıca t değeri, Beta katsayısı ve anlamlılık seviyelerine göre; dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır (p<0.01). Stratejik esneklik üzerindeki değişimin yaklaşık

%11'inin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.107$). Sonuçlara göre, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu öngören **H3b** hipotezi desteklenmiştir.

6.6. Aracılık Testine İlişkin Bulgular

Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi için havayolu işletmelerinde yeterli örneklem sayısına ulaşamamıştır. Araştırma modelinde ortaya konulan aracılık etkilerini analiz etmek amacıyla Hayes tarafından geliştirilen SPSS programı ile entegre çalışan Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Aracılık analizi, aracı değişkenlerin X'in (bağımsız değişken) Y (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini nasıl ilettiği sorusuna cevap vermek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Hayes A. , 2013, s. 86). Aracı değişken analizinde izlenilmesi gereken adımlar şunlardır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016, s. 409);

- X bağımsız değişkenin Y bağımlı değişken üzerindeki etkisi bulunmalı (c)
- X bağımsız değişkenin M aracı değişken üzerindeki etkisi bulunmalı (a)
- M aracı değişkenin Y bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunmalı (b)
- M aracı değişkenin modele girdiğinde X ile Y arasındaki ilişkinin (c) düzeyinin anlamlı şekilde değiştiği (kısmi aracı etki) ya da tamamen ortadan kalktığı (tam aracı etki) bulunmalıdır (c').



Şekil 6.1. Aracılık modelinin istatistiksel diyagramı (Hayes A. , 2013, s. 91)

Modeldeki aracı değişkenlerin etkisi Process Macro eklentisiyle model 4 ve Bootstrap tekniği kullanılarak 5000 yeniden örneklem seçeneği ile analiz edilmiştir. Modeldeki hipotezlerde aracılık etkisinin desteklenmesi amacıyla Process Macro test sonuçlarının %95 güven aralığında (confidence interval, CI) elde edilen değerlerin 0

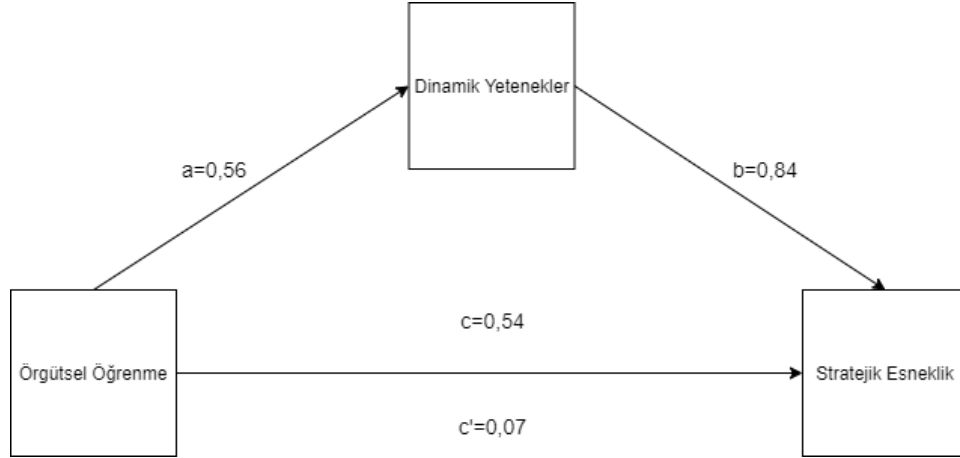
(sıfır) bulundurmaması gerekmektedir. Araştırma modelinde aracılık etkisine yönetildik hipotez testlerinin aracılık analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 6.24. *Dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları.*

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X(örgütsel Öğrenme)	C	,538	,118	,000
$R^2 = ,17; F(1,102) = 20,9249, p = ,000$				

M (Dinamik Yetenekler)					Y (Stratejik Esneklik)			
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p	Yol	Coeff	SE	p
X (Örgütsel Öğrenme)	a	,555	,083	,000	c'	,074	,114	,519
M (Dinamik Yetenekler)	---	----	----	---	b	,835	,114	,000
Sabit Katsayı	i1	1,708	,315	,000	i2	,093	,143	,821
$R^2 = 0,553, F(1,102) = 44,917, p = ,000$					$R^2 = ,457, F(2,101) = 42,5707, p = ,000$			
X'in Y'ye, Mi'nin aracılığı ile etkisi	b= ,46	Bootstrap (5000)		LLCI=0.2432,		ULCI = 0.6064		

Tablo 6.24'te verilen aracılık testi sonucuna göre örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,54$; $t(102)= 4,57$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,56$; $t(102)= 6,70$; $p<0,01$). Bu sonuçta ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel öğrenme arttıkça dinamik yetenekler ve stratejik esnekliğin artacağı söylenebilir. Ardından dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,83$; $t(101)= 7,31$; $p<0,01$). Son olarak dinamik yeteneklerin modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c' yolu) örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($b=0,07$; $t(101)= 0,65$; $p>0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,46$; %95 GA [0,2432, 0,6064]).



Şekil 6.2. Dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

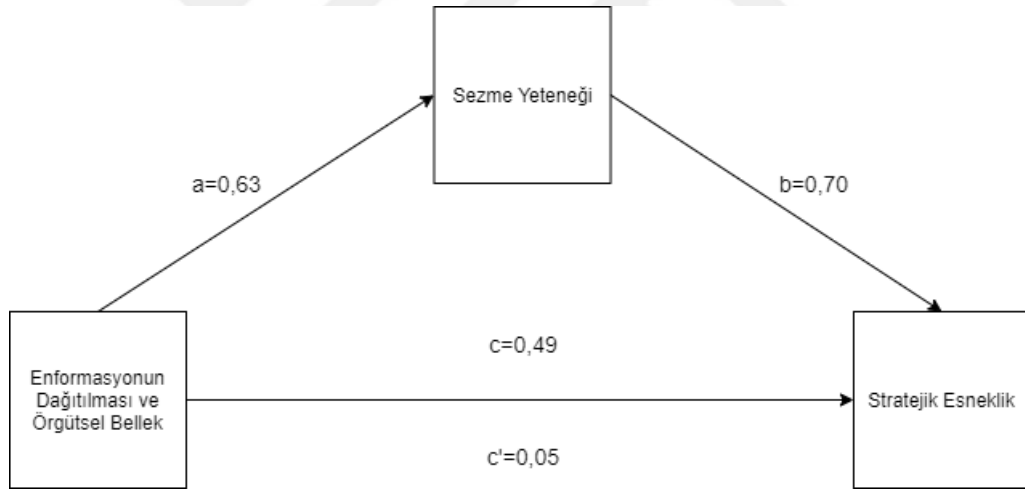
Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasından dolayı etkinin “tam aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.2’de görülmektedir.

Tablo 6.25. Sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması)	c	,490	,110	,000
$R^2 = ,16$, $F(1,102) = 19,792$, $p = ,000$				
M (Sezme Yeteneği)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X(Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması)	a	,627	,106	,000
M (Sezme Yeteneği)	---	---	---	---
Sabit Katsayı	i1	1,528	,402	,000
$R^2 = 0,26$, $F(1,102) = 35,2514$, $p = ,000$				
Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X(Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması)	c'	,050	,094	,531
M (Sezme Yeteneği)	b	,702	,076	,000
Sabit Katsayı	i2	,630	,330	,059
$R^2 = ,55$, $F(2,101) = 60,6833$, $p = ,000$				
X'in Y'ye, Mi'nin aracılığı ile etkisi	b= ,44	Bootstrap (5000)	LLCI=0.2361, ULCI = 0.5609	

Tablo 6.25’te verilen aracılık testi sonucuna göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,49$; $t(102)= 4,4690$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı

söylenbilir. Ayrıca enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,627$; $t(102)=5,9373$; $p<0,01$). Bu sonuçta ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması artıkça sezme yeteneği ve stratejik esnekliğin artacağı söylenbilir. Ardından sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,70$; $t(101)=9,2171$; $p<0,01$). Son olarak sezme yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c' yolu) enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($b=0,05$; $t(101)=,5307$; $p>0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b=0,44$; %95 GA $[0,2636, 0,6303]$).



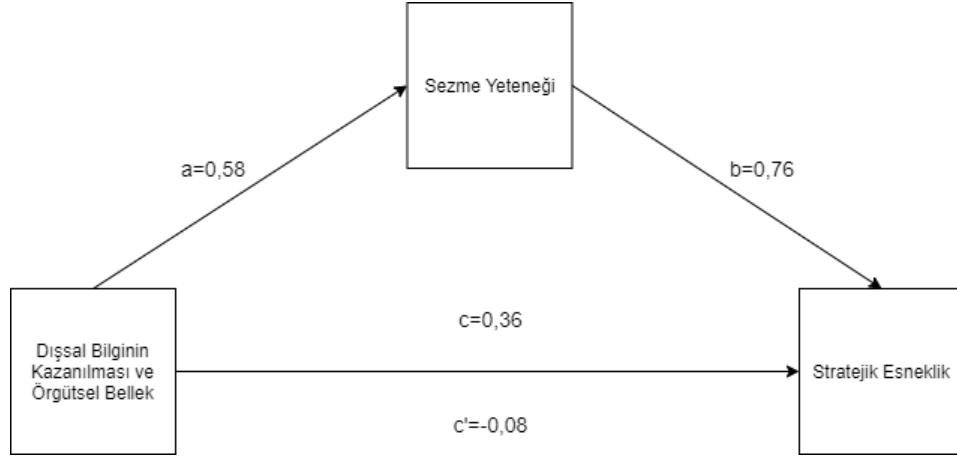
Şekil 6.3. Sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasından dolayı etkinin “tam aracı” etkiye sahip olduğu söylenbilir. Bu bağlamda **H4a** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.3’te görülmektedir.

Tablo 6.26. *Sezme yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları*

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c	,363	,104	,000
$R^2 = ,11, F(1,102) = 12,1893, p = ,000$				
M (Sezme Yeteneği)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	a	,584	,100	,000
M (Sezme Yeteneği)	---	----	----	---
Sabit Katsayı	i1	1,679	,368	,0000
$R^2 = 0,27, F(1,102) = 36,8297, p = ,000$				
Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c'	-,08	,084	,354
M (Sezme Yeteneği)	b	,756	,077	,000
Sabit Katsayı	i2	,901	,312	,004
$R^2 = ,55, F(2,101) = 61,3254, p = ,000$				
X'in Y'ye, Mi'nin aracılığı ile etkisi	B= ,44 Bootstrap (5000)		LLCI=0.2496	
			ULCI = 0.6426	

Tablo 6.26’da verilen aracılık testi sonucuna göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,36$; $t(102)= 3,491$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,58$; $t(102)= 6,069$; $p<0,01$). Bu sonuçta ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek arttıkça sezme yeteneği ve stratejik esnekliğin artacağı söylenebilir. Ardından sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,76$; $t(101)= 9,939$; $p<0,01$). Son olarak sezme yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c’ yolu) dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($b=-0,08$; $t(101)= -,931$; $p>0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda sezme yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,44$; %95 GA [0,2496, 0,6426]).



Şekil 6.4. Sezme yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasından dolayı etkinin “tam aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4b** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.4’te görülmektedir.

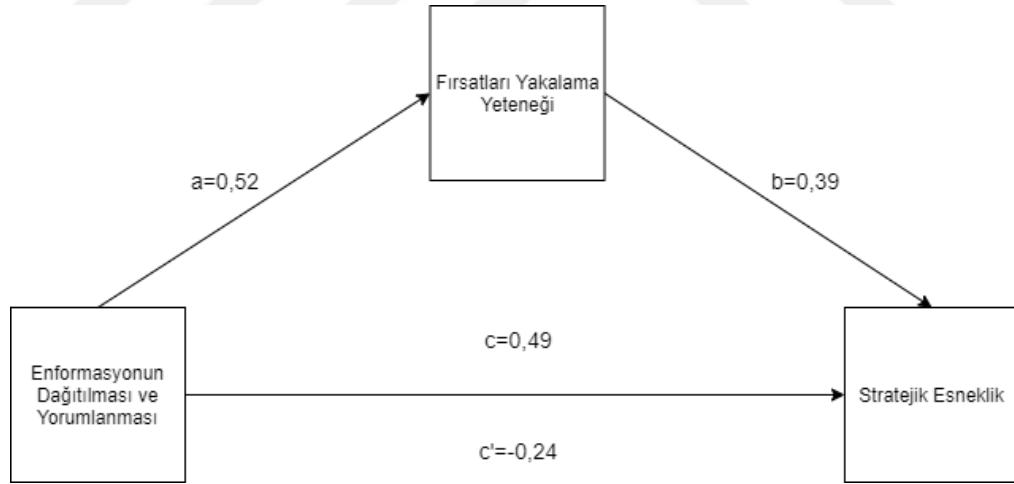
Tablo 6.27. Fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması)	c	,490	,110	,000
$R^2 = ,16$, $F(1,102) = 19,792$, $p = ,000$				

M (Fırsatları Yakalama Yeteneği)					Y (Stratejik Esneklik)			
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p	Yol	Coeff	SE	p
X(Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması)	a	,517	,093	,000	c'	,244	,115	,037
M (Fırsatları Yakalama Yeteneği)	---	----	----	---	b	,477	,108	,000
Sabit Katsayı	i1	,1978	,355	,000	i2	,760	,439	,086
$R^2 = 0,23$, $F(1,102) = 30,9586$, $p = ,000$					$R^2 = ,30$, $F(2,101) = 21,6545$, $p = ,000$			
X'in Y'ye, M'in aracılığı ile etkisi	b= ,25	Bootstrap (5000)		LLCI=0.1068,		ULCI = 0.4077		

Tablo 6.27’de verilen aracılık testi sonucuna göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu

görülmektedir ($b=0,49$; $t(102)= 4,469$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,52$; $t(102)= 5,564$; $p<0,01$). Bu sonuçta ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması artıkça fırsatları yakalama yeteneği ve stratejik esnekliğin artacağı söylenebilir. Ardından fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,48$; $t(101)= 4,436$; $p<0,01$). Son olarak fırsatları yakalama yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c' yolu) enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı kaldığı fakat etkinin azaldığı görülmektedir ($b=0,24$; $t(101)= 2,117$; $p<0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,25$; %95 GA [0,1068, 0,4077]).



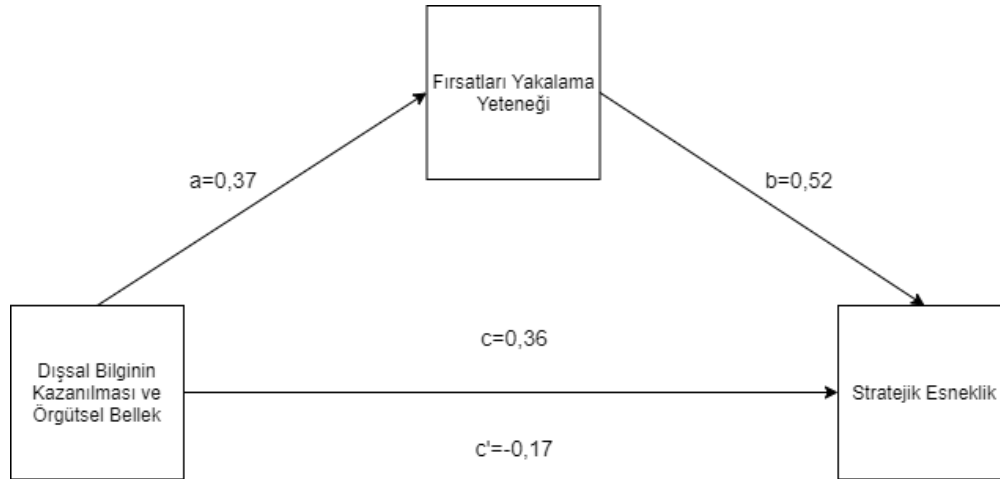
Şekil 6.5. Fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin azalmasından dolayı etkinin “kısmi aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4c** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.5’te görülmektedir.

Tablo 6.28. Fırsatları yakalama yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c	,363	,104	,000
$R^2 = ,11$, $F(1,102) = 12,1893$, $p = ,000$				
M (Fırsatları Yakalama Yeteneği)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	a	,372	,090	,000
M (Fırsatları Yakalama Yeteneği)	---	----	----	---
Sabit Katsayı	i1	2,514	,344	,000
$R^2 = 0,14$, $F(1,102) = 17,1267$, $p = ,000$				
Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c'	,169	,101	,097
M (Fırsatları Yakalama Yeteneği)	b	,521	,103	,000
Sabit Katsayı	i2	,864	,440	,052
$R^2 = ,29$, $F(2,101) = 20,5073$, $p = ,000$				
X'in Y'ye, Mi'nin aracılığı ile etkisi	b = ,19	Bootstrap (5000)	LLCI=0.0701	ULCI = 0.3432

Tablo 6.28'de verilen aracılık testi sonucuna göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,36$; $t(102)= 3,491$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,37$; $t(102)= 4,138$; $p<0,01$). Bu sonuçta ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek arttıkça fırsatları yakalama yeteneğinin ve stratejik esnekliğin artacağı söylenebilir. Ardından fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,52$; $t(101)= 5,085$; $p<0,01$). Son olarak fırsatları yakalama yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c' yolu) dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($b=0,17$; $t(101)= 1,675$; $p>0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda fırsatları yakalama yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,19$; %95 GA [0,0701, 0,3432]).



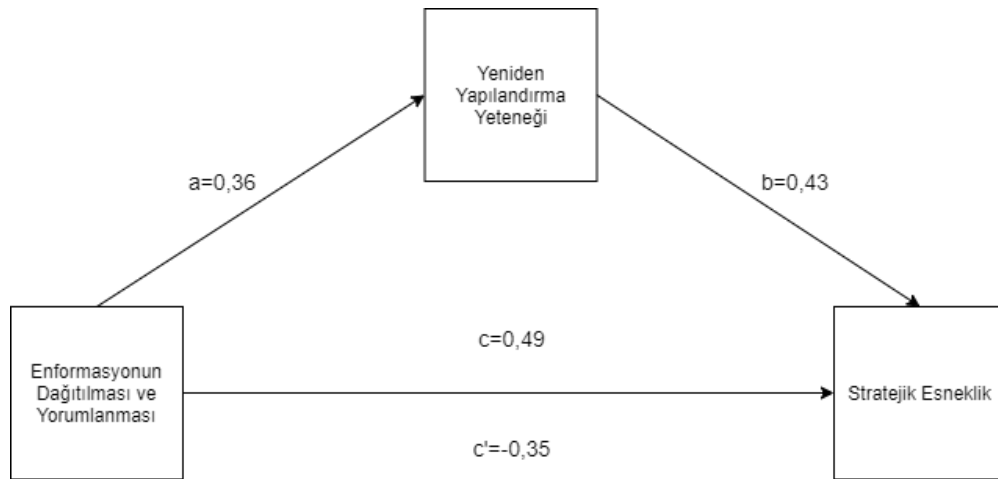
Şekil 6.6. Fırsatları yakalama yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin ortadan kalkmasından dolayı etkinin “tam aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4d** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.6’da görülmektedir.

Tablo 6.29. Yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları

Y (Stratejik Esneklik)								
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p				
X (Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması)	c	,490	,110	,000				
R ² = ,16, F(1,102)=19,792, p=,000								
	M (Yeniden Yapılandırma Yeteneği)		Y (Stratejik Esneklik)					
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p	Yol	Coeff	SE	p
X(Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması)	a	,364	,102	,000	c'	,348	,109	,001
M (Yeniden Yapılandırma Yeteneği)	---	----	----	---	b	,392	,100	,000
Sabit Katsayı	i1	2,249	,389	,000	i2	,823	,450	,070
R ² = 0,11, F(1,102)=12,7051 , p=,000					R ² = ,28, F(2,101)= 19,1546 , p=,000			
X'in Y'ye, Mi'nin aracılığı ile etkisi		b= ,14	Bootstrap (5000)	LLCI=0.0409,		ULCI = 0,2798		

Tablo 6.29’da verilen aracılık testi sonucuna göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,49$; $t(102)= 4,469$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,36$; $t(102)= 3,564$; $p<0,01$). Bu da ikinci koşulun sağlandığını göstermektedir. Bu bağlamda enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması artıkça yeniden yapılandırma yeteneği ve stratejik esnekliğin artacağı söylenebilir. Ardından yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,39$; $t(101)= 3,937$; $p<0,01$). Son olarak sezme yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c’ yolu) enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat etkinin azaldığı görülmektedir ($b=0,35$; $t(101)= 3,194$; $p<0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,14$; %95 GA [0,0409, 0,2798]).



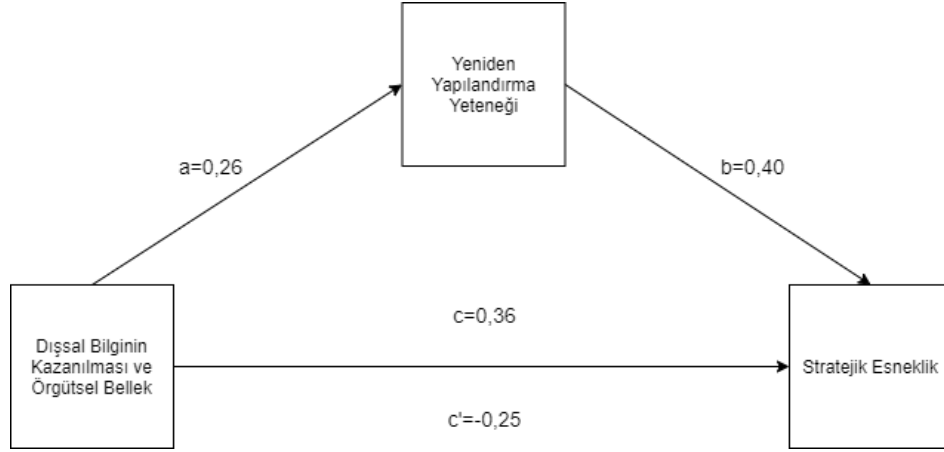
Şekil 6.7. Yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerindeki etkisinin azalmasından dolayı etkinin “kısmi aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4e** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.7’de görülmektedir.

Tablo 6.30. Yeniden yapılandırma yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi analiz sonuçları

Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c	,363	,104	,000
$R^2 = ,11$, $F(1,102) = 12,1893$, $p = ,000$				
M (Yeniden Yapılandırma Yeteneği)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	a	,263	,096	,007
M (Yeniden Yapılandırma Yeteneği)	---	----	----	---
Sabit Katsayı	i1	2,625	,367	,000
$R^2 = 0,07$, $F(1,102) = 7,5202$, $p = ,007$				
Y (Stratejik Esneklik)				
Öncül	Yol	Coeff.	SE	p
X (Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek)	c'	,249	,099	,013
M (Yeniden Yapılandırma Yeteneği)	b	,432	,099	,000
Sabit Katsayı	i2	1,041	,449	,022
$R^2 = ,24$, $F(2,101) = 16,7157$, $p = ,000$				
X'in Y'ye, M'nin aracılığı ile etkisi	b = ,11	Bootstrap (5000)	LLCI = 0,0054	ULCI = 0,2525

Tablo 6.30'da verilen aracılık testi sonucuna göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde (c yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($b=0,26$; $t(102)= 3,491$; $p<0,01$). Böylece birinci koşulun sağlandığı söylenebilir. Ayrıca dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde (a yolu) anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu da görülmektedir ($b=0,26$; $t(102)= 2,742$; $p<0,01$). Ardından yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde (b yolu) pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ($b=0,43$; $t(101)= 4,368$; $p<0,01$). Son olarak yeniden yapılandırma yeteneği modele aracı değişken olarak eklendiğinde (c' yolu) dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu fakat etkinin azaldığı görülmektedir ($b=0,35$; $t(102)= 2,511$; $p<0,05$). Aracılık testi sonuçlarına göre dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda yeniden yapılandırma yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir ($b= 0,11$; %95 GA [0,0054, 0,2525]).



Şekil 6.8. Yeniden yapılandırma yeteneğinin dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde aracılık etkisi diyagramı

Aracı değişkeninin modele girmesiyle birlikte dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerindeki etkisinin azalmasından dolayı etkinin “kısmi aracı” etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda **H4f** hipotezi desteklenmiştir. Sonuçların istatistiksel diyagramı şekil 6.8’de görülmektedir.

7. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırma modeline yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçlarına ilişkin bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Ankette yer alan stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları yüksek çıkmıştır. Bu durum araştırma kapsamında yapılan analizlerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma modeli kapsamında 23 adet hipotez testi gerçekleştirilmiştir. Hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 6.31’de yer almaktadır.

Tablo 7.1. *Hipotez testleri sonuçları*

	Hipotez	Bulgu
H1	Örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1a	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1b	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1c	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1d	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1e	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1f	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneğinin üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2	Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2a	Sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2b	Fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2c	Yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H3	Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H3a	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir

H3b	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H4	Örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Tam Aracı Etki)
H4a	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Tam Aracı Etki)
H4b	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde sezme yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Tam Aracı Etki)
H4c	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Kismi Aracı Etki)
H4d	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde fırsatları yakalama yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Tam Aracı Etki)
H4e	Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Kismi Aracı Etki)
H4f	Dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik ilişkisinde yeniden yapılandırma yeteneğinin aracılık etkisi vardır.	Desteklenmiştir (Kismi Aracı Etki)
H5	Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir
H6	Stratejik esneklik, havayolu işletmelerinin büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Desteklenmiştir

Araştırmada örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 6 ana hipotez test edilerek alanyazın bulgularıyla birlikte değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda tüm hipotezlerin desteklendiğine yönelik istatistiksel bulgulara ulaşılmıştır. Çalışma neticesinde elde edilen önemli bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyleri yaş ve büyüklük değişkenleri açısından farklılık göstermektedir.
- Havayolu işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri dinamik yeteneklerini pozitif yönde etkilemektedir.
- Havayolu işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeyleri ve dinamik yetenekleri stratejik esneklik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.
- Havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerine olan etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi vardır.

Çalışma kapsamında havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinin işletme yaşı ve büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere Anova analizi yapılmıştır. İşletme yaşına göre havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Bu bağlamda havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca işletme büyüklüğüne göre havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Böylece havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular alanyazında yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Li, Zhan ve Lu, 2016; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008; Yi, Gu ve Wei, 2017; Guo ve Cao, 2014).

Araştırma modelinde ortaya konulan nedensellik ilişkilerini istatistiksel olarak test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bulgular, örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça dinamik yetenekler düzeyinin de artacağını göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, alanyazında örgütsel öğrenme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Zollo ve Winter, 2002; Chien ve Tsai, 2012; Hung, Yang, Lien, McLean, ve Kuo, 2010). Bunu destekler nitelikte araştırmacılar, öğrenmenin hızla değişen pazar gereksinimlerine yanıt verecek gerçek bir dinamik yetenek olarak sürekli uyumu sağlayabilmesinden dolayı örgütsel öğrenmeyi uzun vadede üstün müşteri değeri üretme kapasitesine sahip bir yetenek olarak değerlendirmektedirler (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012). Örgütsel öğrenme, fırsatların farkına varma, yeni girişimleri verimli bir şekilde takip etme ve çevre ile ilgili düzenlemeler yapma yeteneği kazandıran bir araç olarak düşünülmektedir (Lumpkin ve Lichtenstein, 2005). Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel öğrenmenin işletmelere hızla değişen çevre koşullarına karşılık verecek dinamik bir yetenek kazandırabileceği söylenebilir. Bu çalışmada örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek literatüre katkı sağlanmıştır. Analizler sonucunda enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin sezme yeteneği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Ardından enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin

kazanılması ve örgütsel belleğin fırsatları yakalama yeteneği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bir diğer bulguya göre ise, enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin yeniden yapılandırma yeteneği üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dinamik yeteneklerin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, dinamik yeteneklerin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Böylece dinamik yetenekler düzeyi arttıkça stratejik esneklik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Elde edilen bulgular, alanyazında dinamik yetenekler ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014). Günümüzde stratejik esneklik işletmeleri, üretim düzeylerini hızlı bir şekilde değiştirme, yeni ürünler geliştirme ve çevresel belirsizlikten kaynaklanan rekabetçi tehditlere hızlı bir şekilde cevap verme becerisiyle donatan çok önemli bir araç haline gelmiştir. Bu yüksek düzeyde değişken ortamda hayatta kalmak ve stratejik esneklik elde etmek için işletmelerin dinamik yetenekler geliştirmeleri gerektiği birçok araştırmada ortaya konmuştur (Singh ve Oberoi, 2012). Hiper rekabet ortamına etkili bir şekilde cevap verebilmek için işletmeler sadece değerli kaynaklar ve yeteneklere ihtiyaç duymakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek ve yenilemek için dinamik yeteneklere de ihtiyaç duyarlar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Araştırmacılar bu dinamik yeteneklerin, işletmelerin stratejik düzeyde esnekliğini artırmak için gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014; Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013). Bu çalışmada dinamik yetenekler ve stratejik esnekliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. İlk olarak sezme yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, sezme yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Çalışmanın devamında fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bulgulara göre, fırsatları yakalama yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Daha sonra yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik üzerinde etkisi incelenmiştir. Bu bulgulara göre ise, yeniden yapılandırma yeteneğinin stratejik esneklik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik düzeyi üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Böylece örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça stratejik esneklik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Elde edilen bulgular, alanyazında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012; Maroofi, 2013; Theoharakis ve Hooley, 2003). İşletmelerin dinamik pazarlarda öngörülemeyen ve beklenmeyen koşullara yanıt vermek için stratejik esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu birçok çalışmada açıkça ortaya konmaktadır (Chaudhary, 2019; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014). Beer ve arkadaşları (2005) bu denli rekabet gücü yüksek ve sürekli değişen pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin öğrenme ve değişim yeteneği kazanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Aaker ve Macarenhas (1984) stratejik esnekliği; işletmelerin performansı üzerinde anlamlı bir etki edebilecek önemli, belirsiz ve hızlı değişen çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamışlardır. Örgütsel öğrenme ise, belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlamaya çalışan örgütler için kritik bilgilerin toplanması, kullanılması, örgüt içinde yayılması ve depolanması vasıtasıyla önemli avantajlar sağlamaktadır (Dai ve Duserick, 2005). Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutları ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiler incelenerek alanyazına katkı sağlanmıştır. İlk olarak enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasının stratejik esneklik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ardından dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik üzerinde etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel belleğin stratejik esneklik düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel amacı, havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolünü belirlemektir. Bu amaçla Process Macro eklentisiyle aracılık testi gerçekleştirilmiştir. Aracılık testi sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Alanyazında yer alan ampirik çalışmalarda örgütsel öğrenme ve stratejik esneklik arasında anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014; Yi, Gu ve Wei, 2017). Ayrıca örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler (Jiao, Wei ve Cui, 2010; Zollo ve Winter, 2002; Wang, Li ve Ding, 2018), dinamik yeteneklerin stratejik esneklik (Combe ve Greenley, 2004; Singh ve Oberoi, 2012; Bamel ve Bamel, 2018) üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat alanyazında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde, dinamik yeteneklerin aracılık rolünü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Böylece bu bulgular örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolünü ortaya çıkararak alanyazına katkı sağlamıştır. Ayrıca çalışmada örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde dinamik yeteneklerin alt boyutlarının aracılık rolü de test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan analizlerde sezme yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye ve dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Bunun yanında fırsatları yakalama yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye ve dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Son olarak yeniden yapılandırma yeteneğinin enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye ve dışsal bilginin kazanılması ve örgütsel bellek ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı havayolu sektöründe örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin aracılık etkisine sahip olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu temel amacın yanı sıra, örgütsel öğrenmenin dinamik yetenekler, dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren havayolu işletmeleri genel müdürlüklerinde çalışan orta ve üst düzey yöneticilere uygulanan bir anket aracılığıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu bölümde araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

Alanyazında stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin birbiriyle ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışmaya ulaşılmıştır (Zollo ve Winter, 2002; Singh, Oberoi, ve Ahuja, 2013; Maroofi, 2013). Buna rağmen sözü edilen değişkenleri birlikte ele alarak bunların birbiriyle ilişkisini inceleyen ulusal ve uluslararası çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada bu ilişkiler bir bütün olarak ele alınmış ve değişkenlere ait alt boyutların arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu bağlamda “örgütsel öğrenme dinamik yetenekleri, dinamik yetenekler stratejik esnekliği, örgütsel öğrenme stratejik esnekliği nasıl ve hangi yönde etkilemektedir ve örgütsel öğrenme stratejik esnekliği etkilerken dinamik yetenekler bu etkiye nasıl katkı sağlamaktadır” sorularına yanıt aranmıştır.

Havayolu işletmeleri düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, yolcuların beklentilerindeki radikal değişimler, kapasite sorunları, yakıt ve diğer maliyetlerdeki yükseliş, yaşanan rekabet baskıları sonucu bilet fiyatlarının düşmesi, meydana gelen meteorolojik hadiseler, hastalıklar ve salgınlar gibi durumlardan ciddi anlamda etkilenmektedir. Bu gibi belirsizliklerle baş edebilmek için stratejik esnekliğin bir araç olabileceği söylenebilir. Günümüzde yaşanan Covid-19 pandemisiyle birlikte havayolu işletmelerinde stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler konularının önemi daha da artmıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın dinamik bir sektörde faaliyet gösteren havayolu işletmelerine bir rehber olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma modeli havayolu işletmelerinin stratejik esnekliklerini geliştirebilmeleri açısından havayolu yöneticilerine yol göstermektedir. Çalışmada havayolu işletmelerinin örgütsel öğrenme düzeylerini artırmalarının stratejik esneklik üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte dinamik yetenekler seviyelerinin de stratejik esnekliği geliştirmek açısından önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırma modeli ile havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenme düzeyinin stratejik esneklik düzeyi üzerindeki

etkisine dinamik yeteneklerin aracılık ettiği gösterilmiştir. Bu kapsamda benimsenen araştırma modeli havayollarının stratejik esnekliğini geliştirmeleri açısından önemlidir. Böylece havayolu şletmelerinin rekabet gücünü artıracakđı ve sürdürülebilirlik sağlayacakları söylenebilir.

Çalışmada havayolu şletmelerinin stratejik esneklik düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun havayolu şletmelerinin dinamik bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmek için stratejik esneklik düzeylerini geliştirmeye çalıştıklarından kaynaklandđı söylenebilir. Çünkü günümüzde teknolojiadaki hızlı gelişmeler, yoğun rekabet ve artan küreselleşme neticesinde şletme çevresi yeniden şkillenerek dinamik, karmaşık ve şletme yönetimi için öngörülemez bir hal almıştır. Böyle bir ortamda şletme performansını artırabilmek ve srekliлиđini sağlamak için stratejik esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik esneklik, şletme performansını etkileyen önemli, belirsiz ve hızla meydana gelen çevresel değişikliklere uyum sağlamak için şletmelere stratejik seyrini değiştirme yeteneği kazandırmaktadır (Xiu, Liang, Chen ve Xu, 2017, s. 1336). Ayrıca stratejik esneklik, şletmelere üretim seviyelerini hızlı bir şekilde değiştirme, yeni ürünler geliştirme ve rekabetçi tehditlere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneği sağlayan önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmektedir (Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013, s. 1443).

Havayolu şletmelerinin sürdürülebilirliği, diğer şletmeler gibi çevresel belirsizliğe ve belirsizlikle mücadele için sürekli değişime tabidir. Varlıkların sürdürebilirliği için yaşam formlarının sürekli öğrenme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütler de değişen çevresel koşullara uyum sağlamak ve kendini sürekli yenilemek zorundadır. Bu bağlamda örgütlerin çevresel değişimle baş edebilmeleri için örgütsel öğrenme kilit rol oynamaktadır. Mevcut çalışmada ise, havayolu şletmelerinin çevresel değişimle mücadele için örgütsel öğrenme düzeylerini geliştirdikleri görülmektedir.

Havayolu sektöründe yaşanan gelişmelerle birlikte havayolu şletmeleri sürekli büyüyen ve kendini yenileyen bir özellik kazanmıştır. Bu nedenle havayolu sektörü genellikle kararsız ve tahmin edilemezdir. Böyle bir sektörde sürdürülebilirlik için havayolu şletmeleri çeşitli dinamik yetenekler kullanmaktadır. Dinamik yetenekler st düzey yetenekler olarak da adlandırılmaktadır. Bu nedenle durağan bir çevrede dinamik yeteneklere yatırım yapmanın maliyeti yüksek olacağından havayolu sektörü gibi çevresel dinamizmin yüksek olduğu çevrede dinamik yetenekleri geliştirmek şletmelere

direnç kazandıracaktır. Çalışmada havayolu işletmelerinin dinamik yetenek düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Teece (2007) çalışmasında, dinamik yetenekleri; sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarıyla ele almıştır. Bu çalışmada dinamik yetenekler, yukarıda bahsedilen boyutlar aracılığıyla değerlendirilmiştir. Sonuçlar, havayolu işletmelerinde sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneği düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyinin işletme yaşı ve büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Çalışmada havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme büyüklüğü arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular alanyazında yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Li, Zhan ve Lu, 2016; Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell ve Craig, 2008; Yi, Gu ve Wei, 2017; Guo ve Cao, 2014).

Bu tez çalışması örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça dinamik yetenekler düzeyinin de artacağını göstermektedir. Bunu destekler nitelikte araştırmacılar, öğrenmenin hızla değişen pazar gereksinimlerine yanıt verecek gerçek bir dinamik yetenek olarak sürekli uyumu sağlayabilmesinden dolayı örgütsel öğrenmeyi uzun vadede üstün müşteri değeri üretme kapasitesine sahip bir yetenek olarak değerlendirmektedirler (Santos-Vijande, López-Sánchez ve Trespalacios, 2012). Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel öğrenmenin işletmelere hızla değişen çevre koşullarına karşılık verecek dinamik bir yetenek kazandırabileceği söylenebilir. Ayrıca çalışmada örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek alanyazına katkı sağlanmıştır.

Çalışma dinamik yetenekler düzeyi arttıkça stratejik esneklik düzeyinin de artacağını göstermektedir. Hiper rekabet ortamına etkili bir şekilde cevap verebilmek için işletmeler sadece değerli kaynaklar ve yeteneklere ihtiyaç duymakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel kaynaklarını ve yeteneklerini geliştirmek ve yenilemek için dinamik yeteneklere de ihtiyaç duyarlar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Araştırmacılar bu dinamik yeteneklerin, işletmelerin stratejik düzeyde esnekliğini artırmak için gerekli olduğunu ileri sürmüştür (Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014; Singh, Oberoi ve Ahuja, 2013). Bu çalışmada dinamik yetenekler ve stratejik esnekliğin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenerek alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça stratejik esneklik düzeyinin de artacağı söylenebilir. İşletmelerin dinamik pazarlarda öngörülemeyen ve beklenmeyen koşullara yanıt vermek için stratejik esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyduğu birçok çalışmada açıkça ortaya konmaktadır (Chaudhary, 2019; Bavarsad, Rahimi ve Seyfi, 2014). Beer ve arkadaşları (2005) bu denli rekabet gücü yüksek ve sürekli değişen pazarlarda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için işletmelerin öğrenme ve değişim yeteneği kazanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutları ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiler incelenerek alanyazına katkı sağlanmıştır.

Araştırmanın temel amacı, havayolu işletmelerinde örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolünü belirlemektir. Çalışmada örgütsel öğrenmenin, stratejik esneklik üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, bu kapsamda dinamik yeteneklerin örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir. Alanyazında örgütsel öğrenme ile stratejik esneklik ilişkisinde, dinamik yeteneklerin aracılık rolünü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Böylece örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık rolü ortaya çıkarılarak alanyazına katkı sağlamıştır.

Araştırmanın kavramsal ve uygulamacılar açısından katkıları

Alanyazında stratejik esnekliğin, çalışmada ele alınan diğer değişkenler ile ilişkisine dair doğrudan bir teori veya kaynak bulunmamaktadır. Havayolu işletmelerinde stratejik esneklik, örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler değişkenlerinin ilişkisini inceleyen çalışmalar söz konusu olmadığı gibi stratejik esneklik ile diğer iki değişkenden birini birlikte inceleyen çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu çalışma ileride yapılacak çalışmalara destekleyici bulgular sunmaktadır. Ayrıca bu çalışma hem havayolu sektörü alanyazınında var olan bu boşluğu gidermek hem de havayolu işletmelerinde stratejik esnekliği artırmak açısından özgün niteliğe sahiptir. Ek olarak bu çalışmanın alanyazına başka katkıları da bulunmaktadır. Bunlar stratejik esneklik ve dinamik yetenekler ile ilgili yeni ve güncel ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmış olması ve örgütsel öğrenme ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin tekrar doğrulanmasıdır.

Teorik olarak ortaya konulan ilişkilerin araştırma sonuçları ile doğrulanması da ayrı bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Böylece havayolu işletmelerinin örgütsel öğrenme ve dinamik yetenekler düzeylerinin stratejik esneklik üzerinde nasıl etkili olduğu ampirik olarak ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçları havayolu işletmelerinde stratejik esneklik sağlamanın bilinçli bir çabanın ürünü olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik esneklik, yöneticilerin çeşitli araçlar kullanarak geliştirilebilecekleri bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının havayolu sektöründe örgütsel öğrenme, dinamik yetenekler ve stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Araştırma modeli yöneticilerin havayolu işletmelerinin stratejik esnekliğini nasıl geliştirebileceğini göstermektedir. Bu sayede yöneticilerin havayolu işletmelerine sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracağı düşünülmektedir.

Gelecekteki çalışmalar için öneriler ve kısıtlar

Çalışma kapsamında araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulabilir. Çalışmada örgütsel öğrenmenin stratejik esneklik üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracılık etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bu ilişkiyi etkileyen farklı aracı değişkenler de test edilebilir. Bunun yanında modele farklı aracı değişkenler eklenerek çoklu aracılık testleri yapılabilir. Örgütsel öğrenme dışında stratejik esnekliği etkileyebilecek farklı bağımsız değişkenler analiz edilebilir. Son olarak araştırmada havayolu işletmelerinin iş modeli ayrımı yapmaksızın tüm işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda farklı iş modeli türlerine göre (geleneksel havayolu, düşük maliyetli havayolu ve bölgesel havayolu gibi) havayolu işletmelerinin karşılaştırılması yoluyla alanyazına katkı sağlanabilir.

Bu çalışmanın bir takım kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma havayolu sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ile sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi için ele alınan modelin farklı sektörlerde de test edilmesi gerekmektedir. Anketleri yanıtlayan yöneticilerin görüşlerine dayanması araştırmanın diğer bir kısıtı olarak gösterilebilir. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen değişkenler zaman içinde değişime uğrayabileceğinden dolayı araştırma bulguları çalışma gerçekleştirildiği dönem ile sınırlıdır. Bir diğer kısıt ise araştırma verilerinin sadece anket kullanarak toplanmasıdır. Bu bağlamda nitel ve nicel veri toplama yöntemleri birlikte kullanılarak araştırma güvenilirliği artırılabilir. Ayrıca verilerin, Covid-19 pandemisi öncesi toplanması bir diğer kısıt olarak değerlendirilmektedir. Küresel havayolu sektörü Covid-19 pandemisiyle birlikte büyük bir krize girmiştir. Bu sürecin de piyasa yapısını değiştirdiği göz önüne alındığında bundan sonra yapılacak araştırmaların farklı sonuçlar doğurması beklenmektedir.

Sonuç olarak, stratejik esnekliğin geliştirilmesinde örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin ilişkisi havayolu sektörü bağlamında ele alınmış ve önemi ortaya konmuştur. Elde edilen bulgulara göre havayolu işletmelerinin stratejik esneklik geliştirmelerinde örgütsel öğrenme ve dinamik yeteneklerin önemli belirleyiciler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda havayolu işletmeleri yöneticilerinin stratejik esneklik geliştirebilmek amacıyla örgütsel ğrenme ve dinamik yetenekler konularına önem vermeleri nerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Aaker, D. A., ve Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of business strategy*, 5(2), 74-82.
- Agarwal, R., ve Selen, W. (2013). The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*, 19:5, 521-543.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., ve Byrne, J. C. (2003). Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations* 56(7), 839–868.
- Akgün, A., ve Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 175-188.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A., Fernández-Rodríguez, V., ve Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42-52.
- Alkan, C. (1987). Öğrenme - öğretme süreçleri ilkeler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1), 209-229.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review* vol:18, Iss.2, 21-33.
- Anwar, J., ve Hasnu, S. (2017). Strategic patterns and firm performance: comparing consistent, flexible and reactor strategies. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1015-1029.
- Appelbaum, S. H., ve Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40-56.
- Arafaa, A., ve ElMaraghyb, W. (2012). Enterprise strategic flexibility. *45th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 537-542.
- Araza, A. (2015). *Kurumsal çeviklik ve performans ilişkisine çevresel dinamizmin etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Argote, L., ve Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of managerial psychology*.
- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company.
- Arik, A. (1995). *Öğrenme Psikolojisine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Arnold, V., Benford, T., Canada, J., ve Sutton, S. G. (2015). Leveraging integrated information systems to enhance strategic flexibility and performance: The enabling role of enterprise risk management. *International Journal of Accounting Information Systems* 19 (1), 1-16.
- Arslantaş, C. C. (2006). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3), 153-170.
- Asikhia, O. (2010). Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks. *African Journal of Marketing Management* 2 (2), 18-28.
- Attewell, P. (1992). Technology diffusion and organizational learning: The case of business computing. *Organization science*, 3 (1), 1-19.
- Atwa, E. (2013). *The impact of strategic intelligence on firm performance and the role of strategic flexibility: An empirical research in biotechnology industry*. A Thesis for the Degree of Master in Business Administration. Faculty of Administrative and Financial Science, University of Petra Amman-Jordan.
- Augier, M., ve Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science* 20(2), 410-421.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir*

Araştırı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aydınlı, H. İ. (2015). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 82-98.
- Baker, W. E., ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27 (4), 411-427.
- Bamel, U. K., ve Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555-1572.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bavarsad, B., Rahimi, F., ve Seyfi, M. (2014). A study of the relationship between organizational learning, strategic flexibility, competitive strategy and firm's performance. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, 3(3), 198-210.
- Beer, M., C.Voelpel, S., Leibold, M., ve B.Tekie, E. (2005). Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning* 38 (5), 445-465.
- Beraha, A. (2020). Firma Çevresinde belirsizlik ve stratejik esneklik. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 1-12.
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782-1811.
- Bıçkes, D. M., ve Özdevecioğlu, M. (2016). İşletmelerde örgütsel öğrenmenin finansal performans üzerindeki etkisi ve inovasyonun aracılık rolü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), 8-28.

- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., ve Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies* 49 (2) , 279-305.
- Bontis, N., Crossan, M. M., ve Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Brislin, R., Lonner, W., ve Thorndike, R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. John Willey and Sons Pub.
- Brown, J. S., ve Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1) , 3-31.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the Lliterature. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 3-31.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Bustinza, O. F., Molina, L. M., ve Aranda, D. A. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, 23. baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabralles, A. L., Barrachina, M. B., ve Fernandez, M. D. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review* 46 (2), 255-276.
- Callaway, S. K., Celuch, K., ve Murphy, G. B. (2009). Strategic flexibility and SMEs: the role of information technology for managing internal and external relations. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 9-17.

- Callaway, S. K., Celuch, K., ve Murphy, G. B. (2009). Strategic flexibility and SMEs: The role of information technology for managing internal and external relations. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12 (1), 9-17.
- Cangelosi, V. E., ve Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10 (2), 175-203.
- Celuch, K., Murphy, G. B., ve Callaway, S. K. (2007). More bang for your buck: Small firms and the importance of aligned information technology capabilities and strategic flexibility. *Journal of High Technology Management Research* 17, 187-197.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 37-386.
- Chien, S. Y., ve Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning and firm performance. *Journal of Organizational Change Management* 25 (3), 434-444.
- Chow, C. K., ve Tsui, W. H. (2017). Organizational learning, operating costs and airline consolidation policy in the Chinese airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 108-118.
- Cingöz, A., ve Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 , 582-589.
- Claussen, J., ve Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. airline industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877-2898.
- Combe, I. A., ve Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: a cognitive content framework. *European Journal of Marketing* 38(11), 1456-1480.
- Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., ve Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic option. *European Journal of Marketing*, 46 (10), 1320-1339.

- Coşkun, Ö. F., ve Özyılmaz, A. (2016). Sürdürülebilir rekabet avantajının temel yetenekler ve dinamik kabiliyetler açısından değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30 Sayı: 4, 725-750.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dai, Z., ve Duserick, F. (2005). Achieving competitiveness by organizational learning: Strategy, transformation and measurement. *Issues in Information Systems* 6 (2), 147-153.
- DanielJiménez-Jiménez. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research* 64 (4), 408-417.
- Das, T. K., ve Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: key to effective performance. . *Journal of general management*, 20(3), 60-75.
- Dias, C., ve Escoval, A. (2014). Organizational flexibility as a strategic option: Fostering dynamic capabilities of hospitals. *Healthcare Quarterly* 17 (2), 38-43.
- Dibrell, C., Down, J., ve Bull, L. (2007). Dynamic strategic planning: achieving strategic flexibility through formalization. *Journal of Business and Management*, 13 (1), 21-36.
- Dikmen, Ç. (1999). Organizasyonel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar. *Yönetim Dergisi*, 57-67.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies* 14 (3) , 375-394.
- Doganis, R. (2010). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing*, 4th edition. London, Routledge.
- Dreyer, B., ve Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of business research*, 57(5), 484-494.

- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human relations*, 50(9), 1085-1113.
- Eisenhardt, M., ve Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Engau, C., Hoffmann, V. H., ve Busch, T. (2011). Airlines' flexibility in facing regulatory uncertainty: To anticipate or adapt? *California Management Review*. 54 (1), 107-125.
- Eppink, D. J. (1978). Planning for strategic flexibility. *Long Range Planning*, 11(4), 9-15.
- Eren, S. S. (2012). Stratejik esneklik ve pazar dinamizminin girişimsel pazarlama odaklılığı etkisi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (7:2), 101-112.
- Eriş, Ö. U. (2015). *Organizasyonel modülerliğin ölçümüne dair model önerisi ve stratejik esneklikle ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Eryesil, K., Esmen, O., ve Beduk, A. (2015). The role of strategic flexibility for achieving sustainable competition advantage and its effect on business performance. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 9(10), 3469-3475.
- Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *The Journal of Management Studies* 28 (1), 69-89.
- Fan, Z., Wu, D., ve Wu, X. (2013). Proactive and reactive strategic flexibility in coping with environmental change in innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 21 (2), 187-201.
- Felletto, E. W., ve Benrimoj, S. (2011). Measuring organizational flexibility in community pharmacy: building the capacity to implement cognitive pharmaceutical services. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 27-38.
- Fernández-Pérez, V. (2014). Towards strategic flexibility: social networks, climate and uncertainty. *Industrial Management and Data Systems*, 114 (6), 858-871.

- Fernández-Pérez, V., Verdú-Jóver, A. J., ve Benitez-Amado, J. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: the role of strategic orientation. *Personnel Review*, 42 (2), 134-153.
- Fiol, C. M., ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, S. R., ve White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Fukuzawa, M. (2015). Dynamic capability as fashion. *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), 83-96.
- Gómez-Gras, J., ve Verdú-Jóver. (2005). TQM, structural and strategic flexibility and performance: an empirical research study. *Total Quality Management*, 16, 841-860.
- Gartner, C., ve Schon, O. (2016). Modularizing business models: between strategic flexibility and path dependence. *Journal of Strategy and Management*, 9(1), 39-57.
- George, D., ve Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference. (14. baskı)*. ABD, New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Gomez, P. J., Cespedes-Lorente, J., ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research* 58(1), 715-725.
- Grewal, R., ve Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market. *Journal of Marketing*, 65 (2) , 67-80.
- Guo, H., ve Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: A contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 27 (2), 273-298.
- Gutierrez, L. G., ve Pe´rez, V. F. (2010). Managerial networks and strategic flexibility: a QM perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1192-1214.

- Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik yeteneklerin yeni ürün geliştirme performansı üzerine etkileri: Farklı iş stratejileri için sonuçlar. *İktisat İşletme ve Finans* 27 (320), 61-90.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., William, J., Black, C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, Moderation and Conditional Process Analysis*. New York: Guilford Press.
- Hayes, R., ve Pisano, G. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard business review*, 72(1), 77-86.
- He, X., Huang, S.-Z., Zhao, K., ve Wu, X. (2018). The relationship between learning orientation and dynamic capability based on environmental education. . *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(6), 2193-2202.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., ve Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. USA: Blackwell Publishing.
- Hitt, M. A., ve DeMarie, B. W. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*. 12 (4), 22-42.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., ve Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management journal*, 43(3), 449-467.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* 2 (1), 88-115.

- Hung, R. Y., Yang, B., Lien, B. Y.-H., McLean, G. N., ve Kuo, Y.-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business* 45(1), 285-294.
- Hurley, R. F., ve Hult, G. T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- ICAO. (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport*. International Civil Aviation Organization.
- İğci, E. (2008). *Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamizmin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ILO. (2013). *Civil aviation and its changing world of work*. Geneva: International Labour Office.
- İslamoğlu, H., ve Alniaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Beşinci baskı*. İstanbul: Beta.
- 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 Literary Studies in China*, 4(1), 47-72.
- Jifri, A. O. (2016). *Dynamic capabilities “now we see them” in the airline industry (Doctoral dissertation)*. University of Alabama Libraries.
- Johnson, J. L., Lee, R. P., Saini, A., ve Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Academy of Marketing Science* 3 (1), 74-89.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 22-36.
- Kamasaka, R., Yavuz, M., Karagulle, A., ve Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: an emerging market study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229,, 126-132.

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (26. Basım)*. Ankara : Nobel.
- Karri, R. (2001). *Strategic flexibility and firm performance*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Washington State University, College of Business and Economics.
- Kaya, N., ve Taşgit, Y. E. (2013). Teknolojik öğrenme, örgütsel öğrenme ve Ar-Ge yeteneklerinin entellektüel sermaye üzerine etkisi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 2, 1-12.
- Kazozcu, S. B. (2011). Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach. *7th International Strategic Management Conference* (s. 444-459). Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization* 13(4), 353-368.
- Khin, S., Ahmad, N. H., ve Ramayah, T. (2012). The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic flexibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 743-748.
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 1-18.
- Koç, U. (2008). *Örgütsel Öğrenme, Sonuçları ve İMKB’de Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 151-165.
- Kortmanna, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., ve Pillerd, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management* 32, 475-490.
- Lam, A. (2000). Knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies* 21(3), 487-513.
- Lau, R. S. (1996). Strategic flexibility: a new reality for world-class manufacturing. *SAM Advanced Management Journal*, 61(2), 11-16.

- Lei, D., Hitt, M. A., ve Goldhar, J. D. (1996). Advanced manufacturing technology: organizational design and strategic flexibility. *Organization Studies*, 501-523.
- Levitt, B., ve March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14 (1), 319-340.
- Li, W., Zhan, J., ve Lu, a. Y. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal* vol. 1, no. 2, 73-84.
- Li, Y., Li, P. P., Wang, H., ve Y. M. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation?. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Li, Y., Su, Z., ve Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation*, 30(5-6), 300-309.
- Li, Y., Su, Z., ve Liu, Y. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? *Technovation* 30, 300-309.
- Li, Y., Su, Z., Liu, Y., ve Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, 5(3), 256-271.
- Li, Y., Su, Z., Liu, Y., ve Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Issue: 3, 256-271.
- Liaoa, S. ve Feib, W.-C. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation* 28 , 183-195.
- Liu, C.-H., Horng, J.-S., Chou, S.-F., Huang, Y.-C., ve Chang, A. Y. (2018). How to create competitive advantage: the moderate role of organizational learning as a link between shared value, dynamic capability, differential strategy, and social capital. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 23(8), 747-764.
- Liu, Y., Zhou, J., ve Gao, J. (2008). The impact of organizational learning on knowledge transfer and dynamic capabilities: An empirical study in Chinese high-tech

- industries. In *2008 4th International Conference on Wireless Communications* (s. 1-4). Networking and Mobile Computing .
- Lopez, S. P., Peon, J. M., ve Ordas, C. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 1-14.
- Lopez, S., M., P. J., ve Ordas, C. J. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Lumpkin, G., ve Lichtenstein, B. B. (2005). The role of organizational learning in the opportunity–recognition process. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(4), 451-472.
- Madhavan, R. (1996). *Strategic flexibility and performance in the global steel industry: The role of interfirm linkages*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. University o f Pittsburgh.
- Madhavaram, S., ve Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *J. of the Acad. Mark. Sci* 36(1), 67-82.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Maroofi, F. (2013). Effects of organizational learning on firm’s flexibility, competitive strategy and performance. *Trends in Applied Sciences Research* 8 (1) 73-91.
- Matusik, S. F., ve Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 680-697.
- McGill, M., ve Slocum, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, Volume 22, Issue 2, 67-79.
- Monteiroa, L., ve Macdonald, S. (1996). From efficiency to flexibility: the strategic use of information in the airline industry. *The Journal of Strategic Information Systems*, 5(3), 169-188.

- Nadkarni, S., ve Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 1050-1073.
- Nair, S., Palacios, M., ve Tafur, J. (2011). Flexibility in airline business models with core competence as an indicator. *Proceedings of the 15th Air Transport Research Society World Conference*. Sydney, Australia.
- Nemli, E. (1998). Rekabet avantajı kazanmada örgütsel esnekliğin önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(3), 75-86.
- Nicolay Worren, K. M. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic management journal*, 23(12), 1123-1140.
- Ouakouak, M. L., ve Ammar, O. (2015). How does strategic flexibility pay off in terms of financial performance? *Business Performance Management*, 16(4), 442-456.
- Öcal, H., ve Özkara, B. (2018). Stratejik esneklik ve stratejik duruş arasındaki ilişki: Afyonkarahisar mermer endüstrisinde bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 329-351.
- Özdevecioğlu, M., ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma . *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 19-45.
- Pe´rez, V. F., Jo´ver, A. J., ve Amado, J. B. (2013). Managerial social networks and strategic flexibility: The role of strategic orientation. *Personnel Review*, 42(2), 134-153.
- Pearson, J., O'Connell, J. F., Pitfield, D., ve Ryley, T. (2015). The strategic capability of Asian network airlines to compete with low-cost carriers. *Journal of Air Transport Management*, 1-10.
- Perez, V. F., Fuentes, M. d., ve Bojica, A. (2012). Strategic flexibility and change: The impact of social networks. *Journal of management ve Organization*, 18(1), 2-15.

- Perez, V. F., García-Morales, V. J., ve Pulles, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal* 34 , 296-309.
- Ping, Z., Xiang, C., ve Honglong, N. (2008). Learning, innovation and dynamic capability: an empirical research about South China enterprises. 2008 *International Seminar on Business and Information Management*, (s. 140-144).
- Raheleh Ghorban Bakhsh, Y. G. (2018). The Study of strategic flexibility effect on knowledge. *International Review of Management and Marketing*, 131-135.
- Rajala, R., Westerlund, M., ve Möller, K. (2012). Strategic flexibility in open innovation – designing business models for open source software. *European Journal of Marketing*, 46 (10), 1368-1388.
- Rajasekar, J., ve Fouts, P. (2009). Strategic alliances as a competitive strategy: How domestic airlines use alliances for improving performance. *International Journal of Commerce and Management*, 19(2), 93-114.
- Romme, A. G., Zollo, M., ve Berendsy, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271-1299.
- Rosenhead, J. (1980). Planning under uncertainty: The inflexibility of methodologies. *The Journal of the Operational Research Society*, 31 (3), 209-216.
- Sağlam, İ. (2009). Bazı öğrenme kuramları ve din öğretimi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 18(2), 251-266.
- Saleha, J. H., Mark, G., ve Jordan, N. C. (2009). Flexibility: a multi-disciplinary literature review and a research agenda for designing flexible engineering systems. *Journal of Engineering Design* 20 (3), 307-323.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 135-159.

- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management ve Organization*, 27 (2), 71-94.
- Sanchez, R., ve Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 63-76.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., ve Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 1079-1089.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online* 8(2), 23-74.
- Schreyögg, G., ve Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 913–933.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge solutions*. Philippines: Springer Open.
- Seymen, O., ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Yayınevi.
- Shimizu, K., ve Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive* Vol:18, 44-58.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science*, 2(1), 125-134.
- Singh, D., ve Oberoi, J. S. (2012). A conceptual examination of impact of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing sector. *Int. J. Business Continuity and Risk Management*, 3(3), 187- 205.
- Singh, D., ve Oberoi, J. S. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision* 51 (7), 1442-1461.

- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., ve Noordewier., T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4).
- Snell, R., ve Chak, A. M.-K. (1998). The learning organization: learning and empowerment for whom?. *Management Learning* 29(3), 337-364.
- Soto-Camacho, E. G., ve Sanchez, A. V. (2015). Choice of entry mode, strategic flexibility and performance of international strategy in hotel chains: an approach based on real options. *European Journal of Tourism Research* , 92-114.
- Srour, M., Baird, K., ve Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between management control system characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12(3), 371-406.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review* 30 (3), 63-74.
- Supeno, H., Sudharma, M., Aisjah, S., ve Laksmana, A. (2015). The effects of intellectual capital, strategic flexibility, and corporate culture on company performance: A study on small and micro-scaled enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila Region, East Java. *International Business and Management*. 11 (1), 1-12.
- Şengür, Y. (2010). *Havayolu işletmelerinde bilgi sistemleri stratejik planlaması amaçlarının, başarı faktörlerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik bir delfi çalışması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6. baskı)*. ABD: Pearson.

- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., ve Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management* 39, 1120–1127.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: Nature and microfoundations. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D. (2008). *Technological know-how organizational capabilities, and strategic management*. London: World Scientific Publishing.
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, Vol: 45, Issue:1, 8-37.
- Teece, D., ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, Volume 3, Issue 3, 537–556.
- Teece, D., Pisano, G., ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Theoharakis, V., ve Hooley, G. (2003). Organizational resources enabling service responsiveness: Evidence from Greece. *Industrial Marketing Management* 32, 695-702.
- Thomas, E. F. (2014). Platform-based product design and environmental turbulence : The mediating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management*, 17 (1), 107-124.
- Tikici, M. (2005). *Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler*. Nobel Yayıncılık.
- Tippins, M. J., ve Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Toni, A. D., ve Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities. *Omega* 33, 525-540.

- Torbert, W. (1999). The distinctive questions developmental action inquiry asks. *Management Learning*, 30(2), 189-206.
- Uman, R., ve Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry. *Polish Journal of Management Studies*, 19 (2), 407-418.
- Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- Varoğlu, K., ve Basım, N. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Varoğlu, K., ve Basım, N. (2014). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17 (3), 257-273.
- Vera, D., ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 222-240.
- Verdú-Jover, A. J., Lloréns-Montes, F. J., ve García-Morales, V. J. (2006). Environment–flexibility coalignment and performance: An analysis in large versus small firms. *Journal of Small Business Management* 44(3), 334–349.
- Vijande, M. L., Sánchez, J. Á., ve Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy,. *Journal of Business Research* 65, 1079-1089.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 359-374.
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning* 30(2), 169-183.
- Vural, B. A. (2003). Örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme. *Selçuk İletişim*, 91-96.

- Vural, B. A. (2003). Örgütsel öğrenme ve sürekli gelişme. *Selçuk İletişim*, 3(1), 91-96.
- Walsh, J., ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wang, L., Li, E. P., ve Ding, X. (2018). Does deliberate learning lead to dynamic capability? The role of organizational schema for Kodak, 1993-2011. *Journal of Strategy and Management* 11(1), 52-80.
- Wang, T., Libaers, D., ve Jiao, H. (2014). Opening the black box of upper echelons in China: TMT attributes and strategic flexibility. *Product Development & Management Association* 32(5), 685-703.
- Wang, Y., ve Hua, R. L. (2007). *Marketing competencies and strategic flexibility in China*. New York: Palgrave Macmillan.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., ve Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research* 59 (1), 37-45.
- Wei, Z., Yi, Y., ve Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product developmen. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 832-847.
- Weining Li, J. Z. (2016). A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of environmental dynamism. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 1(2), 73-84.
- Wensveen, J. G. (2011). *Air transportation: A management perspective*. Ashgate Publishing Limited, Seventh Edition.
- Wenzler, I., ve Chartier, D. (1999). Why do we bother with games and simulations: An organizational learning perspective. *Simulation & Gaming*, 30(3), 375-384.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., ve Lings, L. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning* 46(1), 72-96.

- Worren, N., Moore, K., ve Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: A study of the home appliance industry. *Strategic management Journal*, 23(12), 1123-1140.
- Wrona, M. (2019). Organizational effects and measurement of strategic flexibility. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 27 (1), 11-20.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., ve Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*, Vol. 46 Issue: 7, 1335-1357.
- Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., ve Sun, W. (2015). Strategic flexibility, green management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting & Social Change* 101 , 347-356.
- Yaodong, B., Lin, C., ve Jian, Z. (2016). Organizational learning, strategic flexibility and business model innovation: An empirical research based on logistics enterprises. *In Proceedings of the 2015 International Conference on Applied Mechanics* (s. 883-893). Mechatronics and Intelligent Systems (AMMIS2015).
- Yi, Y., Gu, M., ve Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management* 30(2), 161-183.
- Yuan Li, P. P. (2017). How do resource structuring and strategic flexibility interact to shape radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 471-491.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., ve Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32 (1) 1035-1054.
- Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. *J. Eng. Technol. Manage.* 22, 163-184.
- Zhou, K. Z., ve Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.

Zollo, M., ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 97-125.



EKLER

EK-1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

a) Stratejik Esneklik Uyum İndeksleri

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	14	8,045	7	,329	1,149
Saturated model	21	,000	0		
Independence model	6	192,420	15	,000	12,828

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,035	,976	,928	,325
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,343	,532	,345	,380

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,958	,910	,994	,987	,994
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,467	,447	,464
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1,045	,000	12,376
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	177,420	<u>136,350</u>	225,941

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,078	,010	,000	,120
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	1,868	1,723	1,324	2,194

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,038	,000	,131	,499
Independence model	,339	,297	,382	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	36,045	38,086	73,066	87,066
Saturated model	42,000	45,063	97,532	118,532
Independence model	204,420	205,295	220,287	226,287

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,350	,340	,460	,370
Saturated model	,408	,408	,408	,438
Independence model	1,985	1,586	2,456	1,993

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	181	237
Independence model	14	17

b) Örgütsel Öğrenme Uyum İndeksleri

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	22	30,727	23	,130	1,336
Saturated model	45	,000	0		
Independence model	9	319,807	36	,000	8,884

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,029	,939	,881	,480
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,220	,470	,338	,376

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,904	,850	,974	,957	,973
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,639	,578	,621
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	7,727	,000	26,306
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	283,807	230,344	344,742

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,298	,075	,000	,255
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	3,105	2,755	2,236	3,347

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,000	,105	,380
Independence model	,277	,249	,305	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	74,727	79,458	132,903	154,903
Saturated model	90,000	99,677	208,998	253,998
Independence model	337,807	339,743	361,607	370,607

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,726	,650	,906	,771
Saturated model	,874	,874	,874	,968
Independence model	3,280	2,761	3,871	3,298

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	118	140
Independence model	17	19

c) Dinamik Yetenekler Uyum İndeksleri

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	39,670	39	,440	1,017
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	581,040	55	,000	10,564

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,037	,935	,889	,552
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,247	,347	,216	,289

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,932	,904	,999	,998	,999
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,709	,661	,708
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,670	,000	19,764
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	526,040	452,328	607,205

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,385	,007	,000	,192
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,641	5,107	4,392	5,895

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,013	,000	,070	,802
Independence model	,305	,283	,327	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	93,670	100,791	165,069	192,069
Saturated model	132,000	149,407	306,530	372,530
Independence model	603,040	605,941	632,129	643,129

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,909	,903	1,095	,979
Saturated model	1,282	1,282	1,282	1,451
Independence model	5,855	5,139	6,643	5,883

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	142	163
Independence model	13	15

EK-2. Anova Analizi Sonuçları

a) Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile işletme yaşı arasında anavo testi sonuçları

Descriptives

SEort

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
5 - 10 yıl	7	3,6429	,79599	,30086	2,9067	4,3790	2,17	4,67
11 -15 yıl	21	3,3095	,74402	,16236	2,9708	3,6482	1,33	4,33
16 - 20 yıl	18	3,2593	,63458	,14957	2,9437	3,5748	2,17	4,33
20 yıldan fazla	58	3,7098	,64403	,08457	3,5404	3,8791	2,00	4,83
Total	104	3,5465	,69420	,06807	3,4115	3,6815	1,33	4,83

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SEort	Based on Mean	,342	3	100	,795
	Based on Median	,278	3	100	,841
	Based on Median and with adjusted df	,278	3	92,277	,841
	Based on trimmed mean	,337	3	100	,799

ANOVA

SEort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,276	3	1,425	3,142	,029
Within Groups	45,361	100	,454		
Total	49,636	103			

b) Havayolu işletmelerinin stratejik esneklik düzeyi ile çalışan sayısı arasında anavo testi sonuçları

Descriptives

SEort

		95% Confidence Interval for Mean						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
500 kişiden az	17	2,9216	,66436	,16113	2,5800	3,2632	1,33	4,00
500 - 1000 kişi	13	3,3077	,45565	,12638	3,0323	3,5830	2,67	4,17
1001 - 1500 kişi	15	3,3556	,68968	,17808	2,9736	3,7375	2,00	4,33
1501 - 2000 kişi	18	3,2315	,55759	,13143	2,9542	3,5088	2,17	3,83
2000 kişiden fazla	41	4,0894	,39808	,06217	3,9638	4,2151	3,33	4,83
Total	104	3,5465	,69420	,06807	3,4115	3,6815	1,33	4,83

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
SEort	Based on Mean	2,666	4	99	,037
	Based on Median	1,789	4	99	,137
	Based on Median and with adjusted df	1,789	4	80,975	,139
	Based on trimmed mean	2,527	4	99	,045

ANOVA

SEort

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	21,799	4	5,450	19,382	,000
Within Groups	27,837	99	,281		
Total	49,636	103			

EK-3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Correlations

		EDY	DBKOB	SZM	YKL	YPL	SEort
EDY	Pearson Correlation	1	,592**	,507**	,483**	,333**	,405**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,000
	N	104	104	104	104	104	104
DBKOB	Pearson Correlation	,592**	1	,515**	,379**	,262**	,327**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,007	,001
	N	104	104	104	104	104	104
SZM	Pearson Correlation	,507**	,515**	1	,764**	,457**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
YKL	Pearson Correlation	,483**	,379**	,764**	1	,400**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	104	104	104	104	104	104
YPL	Pearson Correlation	,333**	,262**	,457**	,400**	1	,449**
	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,000	,000		,000
	N	104	104	104	104	104	104
SEort	Pearson Correlation	,405**	,327**	,738**	,519**	,449**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	104	104	104	104	104	104

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		SEort	ÖÖort	DKort
SEort	Pearson Correlation	1	,413**	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	104	104	104
ÖÖort	Pearson Correlation	,413**	1	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	104	104	104
DKort	Pearson Correlation	,675**	,553**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	104	104	104

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK-4. Regresyon Analizi Sonuçları

a) Örgütsel Öğrenmenin Dinamik Yetenekler Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	ÖÖort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: DKort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,553 ^a	,306	,299	,44776

a. Predictors: (Constant), ÖÖort

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,006	1	9,006	44,917	,000 ^b
	Residual	20,450	102	,200		
	Total	29,456	103			

a. Dependent Variable: DKort

b. Predictors: (Constant), ÖÖort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,708	,315		5,414	,000
	ÖÖort	,555	,083	,553	6,702	,000

a. Dependent Variable: DKort

b) Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması Sezme Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	EDY ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SZM

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,507 ^a	,257	,250	,61390

a. Predictors: (Constant), EDY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,285	1	13,285	35,251	,000 ^b
	Residual	38,441	102	,377		
	Total	51,726	103			

a. Dependent Variable: SZM

b. Predictors: (Constant), EDY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,528	,401		3,806	,000
	EDY	,627	,106	,507	5,937	,000

a. Dependent Variable: SZM

c) Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Belleğin Sezme Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	DBKOB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SZM

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,515 ^a	,265	,258	,61040

a. Predictors: (Constant), DBKOB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,722	1	13,722	36,830	,000 ^b
	Residual	38,004	102	,373		
	Total	51,726	103			

a. Dependent Variable: SZM

b. Predictors: (Constant), DBKOB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,679	,368		4,559	,000
	DBKOB	,584	,096	,515	6,069	,000

a. Dependent Variable: SZM

d) Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanmasının Fırsatları Yakalama Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	EDY ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: YKL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,233	,225	,54009

a. Predictors: (Constant), EDY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,030	1	9,030	30,959	,000 ^b
	Residual	29,753	102	,292		
	Total	38,783	103			

a. Dependent Variable: YKL

b. Predictors: (Constant), EDY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,978	,353		5,600	,000
	EDY	,517	,093	,483	5,564	,000

a. Dependent Variable: YKL

e) Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Belleğin Fırsatları Yakalama Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	DBKOB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: YKL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,379 ^a	,144	,135	,57058

a. Predictors: (Constant), DBKOB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,576	1	5,576	17,127	,000 ^b
	Residual	33,207	102	,326		
	Total	38,783	103			

a. Dependent Variable: YKL

b. Predictors: (Constant), DBKOB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,515	,344		7,305	,000
	DBKOB	,372	,090	,379	4,138	,000

a. Dependent Variable: YKL

f) Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması ve Yeniden Yapılandırma Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EDY ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: YPL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,333 ^a	,111	,102	,59417

a. Predictors: (Constant), EDY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,485	1	4,485	12,705	,001 ^b
	Residual	36,009	102	,353		
	Total	40,495	103			

a. Dependent Variable: YPL

b. Predictors: (Constant), EDY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,248	,389		5,787	,000
	EDY	,364	,102	,333	3,564	,001

a. Dependent Variable: YPL

g) Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Belleğin Yeniden Yapılandırma Yeteneği Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	DBKOB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: YPL

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,262 ^a	,069	,060	,60807

a. Predictors: (Constant), DBKOB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,781	1	2,781	7,520	,007 ^b
	Residual	37,714	102	,370		
	Total	40,495	103			

a. Dependent Variable: YPL

b. Predictors: (Constant), DBKOB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,625	,367		7,155	,000
	DBKOB	,263	,096	,262	2,742	,007

a. Dependent Variable: YPL

h) Dinamik Yeteneklerin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	DKort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,675 ^a	,455	,450	,51492

a. Predictors: (Constant), DKort

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,592	1	22,592	85,207	,000 ^b
	Residual	27,044	102	,265		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), DKort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,218	,364		,599	,551
	DKort	,876	,095	,675	9,231	,000

a. Dependent Variable: SEort

I) Sezme Yeteneğinin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	SZM ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,738 ^a	,545	,540	,47079

a. Predictors: (Constant), SZM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,028	1	27,028	121,944	,000 ^b
	Residual	22,608	102	,222		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), SZM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,738	,258		2,857	,005
	SZM	,723	,065	,738	11,043	,000

a. Dependent Variable: SEort

i) Fırsatları Yakalama Yeteneğinin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	YKL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,519 ^a	,269	,262	,59641

a. Predictors: (Constant), YKL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,355	1	13,355	37,545	,000 ^b
	Residual	36,282	102	,356		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), YKL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,246	,380		3,278	,001
	YKL	,587	,096	,519	6,127	,000

a. Dependent Variable: SEort

j) Yeniden Yapılandırma Yeteneğinin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	YPL ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,449 ^a	,202	,194	,62325

a. Predictors: (Constant), YPL

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,016	1	10,016	25,784	,000 ^b
	Residual	39,621	102	,388		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), YPL

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,747	,360		4,859	,000
	YPL	,497	,098	,449	5,078	,000

a. Dependent Variable: SEort

k) Örgütsel Öğrenmenin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ÖÖort ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,413 ^a	,170	,162	,63545

a. Predictors: (Constant), ÖÖort

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,449	1	8,449	20,925	,000 ^b
	Residual	41,187	102	,404		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), ÖÖort

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,519	,448		3,394	,001
	ÖÖort	,538	,118	,413	4,574	,000

a. Dependent Variable: SEort

I) Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EDY ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,405 ^a	,164	,156	,63793

a. Predictors: (Constant), EDY

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,128	1	8,128	19,972	,000 ^b
	Residual	41,509	102	,407		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), EDY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,703	,417		4,083	,000
	EDY	,490	,110	,405	4,469	,000

a. Dependent Variable: SEort

m) Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Belleğin Stratejik Esneklik Üzerinde Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables		Method
	Variables Entered	Removed	
1	DBKOB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: SEort

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,327 ^a	,107	,098	,65931

a. Predictors: (Constant), DBKOB

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,299	1	5,299	12,189	,001 ^b
	Residual	44,338	102	,435		
	Total	49,636	103			

a. Dependent Variable: SEort

b. Predictors: (Constant), DBKOB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,176	,398		5,470	,000
	DBKOB	,363	,104	,327	3,491	,001

a. Dependent Variable: SEort

EK-5. Aracılık Analizi Sonuçları

a) Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Öğrenme ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : ÖÖort

M : DKort

Sample

Size: 104

OUTCOME VARIABLE:

DKort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5529	,3057	,2005	44,9174	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7075	,3154	5,4141	,0000	1,0820	2,3331
ÖÖort	,5553	,0829	6,7020	,0000	,3910	,7197

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6763	,4574	,2667	42,5707	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,0934	,4127	,2263	,8214	-,7253	,9121
ÖÖort	,0743	,1147	,6476	,5187	-,1532	,3018
DKort	,8349	,1142	7,3113	,0000	,6084	1,0614

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4126	,1702	,4038	20,9249	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5190	,4476	3,3938	,0010	,6312	2,4068
ÖÖort	,5379	,1176	4,5744	,0000	,3047	,7711

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,5379	,1176	4,5744	,0000	,3047	,7711	,7749	,4126

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs	
	,0743	,1147	,6476	,5187	-,1532	,3018	,1070	,0570

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
DKort	,4636	,1021	,2728	,6721

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
DKort	,6679	,1218	,4352	,9135

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
DKort	,3556	,0715	,2170	,4990

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

b) Sezme Yeteneğinin Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : EDY

M : SZM

Sample

Size: 104

OUTCOME VARIABLE:

SZM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5068	,2568	,3769	35,2514	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,5280	,4015	3,8060	,0002	,7317	2,3243
EDY	,6265	,1055	5,9373	,0000	,4172	,8358

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7388	,5458	,2232	60,6833	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,6300	,3302	1,9080	,0592	-,0250	1,2850

EDY	,0500	,0942	,5307	,5968	-,1369	,2369
SZM	,7024	,0762	9,2171	,0000	,5512	,8535

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4047	,1637	,4069	19,9723	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7032	,4172	4,0826	,0001	,8757	2,5306
EDY	,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075	,7059	,4047

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,0500	,0942	,5307	,5968	-,1369	,2369	,0720	,0413

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,4400	,0932	,2636

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,6339	,1127	,4133

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,3634	,0719	,2225

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

c) Sezme Yeteneğinin Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : DBKOB
M : SZM

Sample
Size: 104

OUTCOME VARIABLE:
SZM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5151	,2653	,3726	36,8297	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,6792	,3683	4,5595	,0000	,9487	2,4098
DBKOB	,5836	,0962	6,0687	,0000	,3929	,7744

OUTCOME VARIABLE:
SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7405	,5484	,2219	61,3254	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9007	,3119	2,8880	,0047	,2820	1,5194
DBKOB	-,0806	,0866	-,9309	,3541	-,2524	,0912
SZM	,7595	,0764	9,9387	,0000	,6079	,9111

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3267	,1067	,4347	12,1893	1,0000	102,0000	,0007

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1761	,3978	5,4702	,0000	1,3870	2,9651
DBKOB	,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687	,5224	,3267

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
-,0806	,0866	-,9309	,3541	-,2524	,0912	-,1161	-,0726

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,4433	,1007	,2496

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,6385	,1242	,3933 ,8842

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SZM	,3993	,0845	,2275 ,5585

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

d) Fırsatları Yakalama Yeteneğinin Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması İle Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : EDY

M : YKL

Sample

Size: 104

OUTCOME VARIABLE:

YKL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4825	,2328	,2917	30,9586	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9777	,3532	5,5995	,0000	1,2772	2,6783
EDY	,5165	,0928	5,5640	,0000	,3324	,7007

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5478	,3001	,3440	21,6545	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,7599	,4385	1,7327	,0862	-,1101	1,6298
EDY	,2437	,1151	2,1171	,0367	,0153	,4720

YKL ,4770 ,1075 4,4361 ,0000 ,2637 ,6903

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4047	,1637	,4069	19,9723	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7032	,4172	4,0826	,0001	,8757	2,5306
EDY	,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075	,7059	,4047

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2437	,1151	2,1171	,0367	,0153	,4720	,3510	,2012

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,2464	,0770	,1068

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,3549	,1022	,1687

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,2034	,0603	,0933

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

e) Fırsatları Yakalama Yeteneğinin Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : DBKOB

M : YKL

Sample

Size: 104

OUTCOME VARIABLE:

YKL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3792	,1438	,3256	17,1267	1,0000	102,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,5149	,3443	7,3050	,0000	1,8320	3,1977
DBKOB	,3720	,0899	4,1384	,0001	,1937	,5503

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5374	,2888	,3495	20,5073	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8642	,4402	1,9629	,0524	-,0092	1,7375
DBKOB	,1686	,1007	1,6748	,0971	-,0311	,3683
YKL	,5217	,1026	5,0848	,0000	,3181	,7252

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3267	,1067	,4347	12,1893	1,0000	102,0000	,0007

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1761	,3978	5,4702	,0000	1,3870	2,9651
DBKOB	,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687	,5224	,3267

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,1686	,1007	1,6748	,0971	-,0311	,3683	,2428	,1519

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,1941	,0692	,0701

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,2796	,0946	,1092

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YKL	,1748	,0586	,0647 ,2952

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

f) Yeniden Yapılandırma Yeteneğinin Enformasyonun Dağıtılması ve Yorumlanması ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4
Y : SEort
X : EDY
M : YPL

Sample
Size: 104

OUTCOME VARIABLE:
YPL

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3328	,1108	,3530	12,7051	1,0000	102,0000	,0006

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2485	,3886	5,7867	,0000	1,4778	3,0192
EDY	,3640	,1021	3,5644	,0006	,1615	,5666

OUTCOME VARIABLE:
SEort

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5244	,2750	,3563	19,1546	2,0000	101,0000	,0000

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8227	,4499	1,8286	,0704	-,0698	1,7151
EDY	,3475	,1088	3,1936	,0019	,1316	,5633
YPL	,3916	,0995	3,9368	,0002	,1943	,5889

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4047	,1637	,4069	19,9723	1,0000	102,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,7032	,4172	4,0826	,0001	,8757	2,5306
EDY	,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,4900	,1097	4,4690	,0000	,2725	,7075	,7059	,4047

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,3475	,1088	3,1936	,0019	,1316	,5633	,5006	,2869

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,1426	,0616	,0409

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,2054	,0811	,0646

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,1177	,0468	,0362

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

g) Yeniden Yapılandırma Yeteneğinin Dışsal Bilginin Kazanılması ve Örgütsel Bellek ile Stratejik Esneklik İlişkisinde Aracılık Etkisi Analiz Sonuçları

Model : 4

Y : SEort

X : DBKOB

M : YPL

Sample

Size: 104

OUTCOME VARIABLE:

YPL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2620	,0687	,3697	7,5202	1,0000	102,0000	,0072

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,6251	,3669	7,1549	,0000	1,8973	3,3528
DBKOB	,2627	,0958	2,7423	,0072	,0727	,4527

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4987	,2487	,3692	16,7157	2,0000	101,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0415	,4493	2,3179	,0225	,1502	1,9328
DBKOB	,2491	,0992	2,5111	,0136	,0523	,4459
YPL	,4322	,0989	4,3682	,0000	,2359	,6285

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

SEort

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3267	,1067	,4347	12,1893	1,0000	102,0000	,0007

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1761	,3978	5,4702	,0000	1,3870	2,9651
DBKOB	,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
,3626	,1039	3,4913	,0007	,1566	,5687	,5224	,3267

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
,2491	,0992	2,5111	,0136	,0523	,4459	,3588	,2244

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,1135	,0636	,0054

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,1636	,0863	,0085

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
YPL	,1023	,0534	,0051

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----



EK-6. Anket

Sayın Yönetici,

Bu araştırma formu, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı doktora programında hazırlamakta olduğum doktora tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Havayolu sektörü sürekli büyüyen ve değişen bir sektördür. Bu sürekli değişim ortamında faaliyet gösteren havayolu işletmeleri, hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için esnek stratejiler oluşturmak zorundadır. Bu bağlamda bu çalışmada vereceğiniz yanıtlarla havayolu işletmelerinin stratejik esnekliğini etkileyen unsurların ne derecede etkili olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır.

Havacılığa ve bilime katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırma, herhangi bir ticari amaç taşımamaktadır. Sorulara vereceğiniz **yanıtlar yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır**. Soruların cevaplanmasının yalnızca 10 dakikanızı alacağı tahmin edilmektedir.

A- Aşağıdaki tabloda yer alan ifadelere ne düzeyde katıldığınızı uygun yere (X) koyarak işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 İşletmedeki tüm çalışanlar; faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artırmak için öğrendikleri bilgileri birbirleriyle sık sık paylaşırlar.	()	()	()	()	()
2 İşletmedeki tüm çalışanlar, öğrendikleri bilgileri üst düzey yöneticilerle sık sık paylaşırlar.	()	()	()	()	()
3 İşletmedeki tüm çalışanlar, kendilerini ortak bir amaca adanmışlardır.	()	()	()	()	()
4 İşletmedeki tüm çalışanlar, işletmenin hedefleri konusunda bilgilendirilirler.	()	()	()	()	()
5 İşletmemizde takım çalışması çok yaygın bir uygulamadır.	()	()	()	()	()
6 Faaliyet konularımızla ilgili veri tabanlarımız her zaman güncellenmektedir.	()	()	()	()	()
7 İşletme olarak, sahip olduğumuz tecrübeleri ve bilgiyi ileride de kullanabilmemizi sağlayacak veri tabanlarına sahibiz	()	()	()	()	()
8 İşletme olarak, faaliyet konularımızla ilgili bilgimizi artıracak uzun dönemli eğitim programlarına sık sık katılırız.	()	()	()	()	()
9 Müşterilerimizle ilgili güncel veri tabanlarına sahibiz.	()	()	()	()	()
10 Pazar şartları veya rekabetin şiddetine göre, işletmemizde stratejilerimizi hızlı bir şekilde yeniden düzenleriz.	()	()	()	()	()
11 Çevresel koşullar değiştiğinde, bu değişimle başa çıkabilmek için bir dizi stratejik önlem alırız.	()	()	()	()	()
12 Birçok faaliyeti hızlı bir biçimde ve yüksek değişim maliyetine katlanmadan gerçekleştirmemize olanak tanıyan makine ve/veya teknoloji kullanırız.	()	()	()	()	()
13 Her yıl sunduğumuz ürün veya hizmetlerde çok sayıda değişiklik yaparız.	()	()	()	()	()
14 İşletmemizde yeni çalışanların oryantasyonuna yönelik programlarımız bulunmaktadır.	()	()	()	()	()
15 Tüketici tercihlerini etkilemek amacıyla tanıtım kampanyaları veya promosyonlar düzenleriz.	()	()	()	()	()
16 Pazardaki konumumuz mevcut rakipleri gözlemlememizi sağlar ve yeni rakiplerin pazara girişini zorlaştırır.	()	()	()	()	()
17 İşletmemiz ticari düzenlemeleri değiştirmeye yönelik bazı siyasi kararları etkileyebilecek güce sahiptir.	()	()	()	()	()
18 İşletmemizde çalışanlar işletmenin dışındaki kişilerden oluşan topluluk (mesleki birlikler, dernekler, vakıflar vb.) faaliyetlerine katılırlar.	()	()	()	()	()
19 İşletmemizde hedef pazar segmentlerini ve değişen müşteri ihtiyaçlarını tespit edebilmek için daha önce belirlediğimiz süreçlerden yararlanılır.	()	()	()	()	()
20 Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları takip ederiz.	()	()	()	()	()
21 Operasyonlarımız ve operasyonel çevremizle ilgili ekonomik bilgileri sürekli biçimde toplarız.	()	()	()	()	()
22 Müşterilerimizin sorunlarına yönelik çözümler bulmak için yatırım yaparız.	()	()	()	()	()
23 Sektörümüzdeki en iyi uygulamaları benimseriz.	()	()	()	()	()
24 Çalışanlar tarafından ortaya çıkarılan hatalara karşı harekete geçeriz.	()	()	()	()	()
25 Müşterilerden gelen geri bildirimler değişiklik yapmamızı gerektiriyorsa uygulamalarımızda değişiklikler yaparız.	()	()	()	()	()

	2015 ve 2019 yılları arasında aşağıdaki faaliyetleri ne sıklıkla gerçekleştirdiniz?	Oldukça Nadir	Nadir	Zaman Zaman (bazen)	Sık	Oldukça Sık
26	Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması (toplam kalite yönetimi, dış kaynaklardan yararlanma, yeniden yapılandırma vb.).	()	()	()	()	()
27	Yeni bir pazarlama stratejisinin belirlenmesi ya da önemli ölçüde değiştirilmesi	()	()	()	()	()
28	İş süreçlerinin önemli derecede yenilenmesi	()	()	()	()	()
29	Hedef ve amaçlarımıza ulaşmada yepyeni veya önemli ölçüde farklı yolların benimsenmesi	()	()	()	()	()

B- DEMOGRAFİK BİLGİLER

İşletmenizdeki Unvanınız	() Müdür yardımcısı () Müdür () Direktör () Genel Müdür () Diğer (belirtiniz).....
İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?	() 5 yıldan az () 5-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla
İşletmenizdeki çalışan sayısı	() 500 kişi den az () 500-1000 kişi () 1001-1500 kişi () 1501-2000 kişi () 2000 kişiden fazla
Filonuzdaki uçak sayısı	() 10 uçaktan az () 10-20 uçak () 21-30 uçak () 31-40 uçak () 40 uçaktan fazla
Bulunduğunuz işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla
Bulunduğunuz pozisyonda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıldan fazla
Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
Yaşınız	() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60 üzeri
Eğitim düzeyiniz	() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans/Doktora

Araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız ve bunları bir yönetici özeti şeklinde görmek isterseniz, aşağıdaki iletişim bilgilerinden araştırmacıya ulaşabilirsiniz.

Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Mehmet Şahin DURAK
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
msdurak@anadolu.edu.tr
0542 575 3125

Prof. Dr. Ferhan KUYUCAK ŞENGÜR (Danışman)
Eskişehir Teknik Üniversitesi
Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
fkuyucak@eskisehir.edu.tr
0222 335 0580 / 6851

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Şahin DURAK
Sivil Havacılık Yönetimi ABD
Doktora

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve tarihi Mardin / 16.03.1989
İletişim msdurakk@gmail.com

Eğitim

2016-2020 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sivil Havacılık Yönetimi ABD (Doktora)

2014-2016 Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sivil Havacılık Yönetimi ABD (Yüksek Lisans)

2006-2011 Kocaeli Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği (Lisans)

İş deneyimi

2018 - Araştırma Görevlisi
Necmettin Erbakan Üniversitesi Havacılık ve Uzak
Bilimleri Fakültesi Havacılık Yönetimi Bölümü

2014 - 2017 Araştırma Görevlisi
Anadolu Üniversitesi Havacılık ve Uzak Bilimleri Fakültesi
Havacılık Yönetimi Bölümü