

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK REKABET AÇISINDAN ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
DİNAMİK YETENEKLER ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ: İMALAT SANAYİ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Nesibe ŞENTÜRK

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**STRATEJİK REKABET AÇISINDAN ÖRGÜTSEL
YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
DİNAMİK YETENEKLER ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSINA ETKİSİ: İMALAT SANAYİ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Nesibe ŞENTÜRK

Öğrenci No:

150781012

Orcid:

0000-0003-2963-355X

Danışman:

Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Stratejik Rekabet Açısından Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Çevikliğin Dinamik Yetenekler Aracılığıyla Firma Performansına Etkisi: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02/05/2023

Nesibe ŞENTÜRK

TEZ ONAYI

İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **150781012** numaralı *Nesibe ŞENTÜRK*’ün hazırladığı “*Stratejik Rekabet Açısından Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Çevikliğin Dinamik Yetenekler Aracılığıyla Firma Performansına Etkisi: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Araştırma*” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 02.05.2023 günü saat 14:00’de Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**’üne **OYBİRLİĞİ**’yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Er*** AL*** (Danışman) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ce*** YÜ*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Mi*** Mu*** AF*** FI*** (Üye) (İstinye Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay*** GÜ*** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Doç. Dr. Er*** TA*** (Üye) (Düzce Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Nesibe ŞENTÜRK
Danışmanı : Prof.Dr.Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora Tezi, 2023
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Yenilikçilik, Örgütsel Çeviklik, Dinamik Yetenekler, Firma Performansı

ÖZ

STRATEJİK REKABET AÇISINDAN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DİNAMİK YETENEKLER ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: İMALAT SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde iş yaşamında hayatta kalabilmek ve kalıcı olmayı sürdürebilmek, stratejik düşünme ve davranmayı gerektirmektedir. Değişim ve dönüşüm global anlamda yaşam alanlarının her hücresine temas etmektedir. Bu sebeple, bu unsurlara uyum sağlamak, işletmelerin sürdürülebilirliği için kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu çalışma, stratejik rekabet perspektifinden örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisini kaynak temelli teori çerçevesinde incelemekte ve bu ilişkide dinamik yeteneklerin aracı rolünü araştırmaktadır. Araştırma imalat sanayi sektöründeki orta ve üst düzey yöneticilere yönelik olarak uygulanmıştır.

Çalışma ile günümüzde işletmelerin yoğun rekabet ile mücadele içinde oldukları alanda, çalışmaya konu olan kavramların bir bütün olarak bir arada analiz edilerek firma performansına olan etkisinin araştırılması ile alana katkı sağlaması ve farklı bir bakış açısı kazandırması hedeflenmektedir. Bu amaca yönelik, ulusal ve uluslararası literatürden faydalanarak oluşturulan anket çalışmasına, İstanbul Sanayi Odası (İSO)birinci 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan 460 imalat sanayi firmasında görev yapan, orta ve üst düzey yöneticiden cevap alınmıştır. Araştırma kapsamına giren işletmelerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda; örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerinde yüksek oranda etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmış olup dinamik yeteneklerin ise aracı rolü olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma kapsamında irdelenen kavramlar, yapılan alan çalışması ile desteklenerek bu sonuçların, yönetici ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Name andSurname : Nesibe ŞENTÜRK
Supervisor : Prof.Dr. Erkut ALTINDAĞ
DegreeandDate : PhD Thesis, 2023
Major : Business Administration
KeyWords : Organizational Innovation, Organizational Agility, Dynamic Capabilities, Firm Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS AND ORGANIZATIONAL AGILITY ON FIRM PERFORMANCE THROUGH DYNAMIC CAPABILITIES FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIC COMPETITION: A STUDY IN THE MANUFACTURING INDUSTRY SECTOR

In today's business environment, survival and sustainability require strategic thinking and behavior. Change and transformation affect every aspect of life globally. Therefore, adapting to these factors has become inevitable for the sustainability of businesses. This study examines the impact of organizational innovation and organizational agility on firm performance from the perspective of strategic competition within the framework of resource-based theory and investigates the mediating role of dynamic capabilities in this relationship. The research was conducted among middle and upper-level managers in the manufacturing industry sector.

The aim of this study is to contribute to the field by analyzing the concepts under investigation, exploring their impact on firm performance in the context of the intense competition that businesses face today. By providing a different perspective, the research aims to shed light on the subject matter. To achieve this objective, a questionnaire was developed based on the insights from the national and international literature. Responses were collected from middle and upper-level managers working in 460 manufacturing firms listed in the Istanbul Chamber of Industry's (ISO) first 500 and second 500 lists. According to the results obtained from the participating firms, it was found that organizational innovation significantly affected firm performance, while organizational agility had a considerable impact on dynamic capabilities, and that dynamic capabilities did not, however, act as a mediator. The concepts explored in this study were supported through field research, and it is thought that these findings will provide valuable insights for managers and practitioners in the field.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	4
1.1. Yeniliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	4
1.2. Yeniliğin Türleri.....	12
1.2.1. Ürün Yeniliği	13
1.2.2. Süreç Yeniliği	13
1.2.3. Pazarlama Yeniliği.....	14
1.2.4. Organizasyonel Yenilik	14
1.3. Yenilik Stratejileri	15
1.3.1. Saldırgan Yenilik Stratejileri	18
1.3.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri.....	18
1.3.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri	18
1.3.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri.....	19
1.3.5. Geleneksel Yenilik Stratejileri.....	19
1.3.6. Fırsatları İzleme Stratejileri	20
1.4. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı	20
1.5. Yeniliğin Önemi	24
1.6. Hipotez Geliştirme	29

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK.....	37
2.1. Çevikliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	37
2.2. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri.....	43
2.2.1. Yetkinlik	43
2.2.2. Esneklik	44
2.2.3. Cevap Verme	44
2.2.4. Hız.....	45
2.3. Stratejik Çeviklik	47
2.4. Örgütsel Çevikliğin Yararları ve Gereksinimi	49
2.5. Hipotez Geliştirme	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DİNAMİK YETENEKLER.....	59
3.1. Dinamik Yetenek Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	59
3.2. Operasyonel Yetenek Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	62
3.3. Operasyonel Yetenek ve Dinamik Yetenekler Arasındaki Farklar.....	63
3.4. Dinamik Yeteneklerin Boyutları	65
3.4.1. Algılama Yeteneği	67
3.4.2. Öğrenme Yeteneği.....	67
3.4.3. Entegrasyon Yeteneği.....	67
3.4.4. Koordinasyon Yeteneği	68
3.5. Dinamik Yeteneklerin Performansa Etkileri	68
3.6. Dinamik Yeteneklerin Önemi	69
3.7. Hipotez Geliştirme	70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. FİRMA PERFORMANSI.....	75
4.1. Firma Performansı Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	75
4.2. Performans Ölçüm Sistemleri	77
4.3. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri.....	81

4.4. Büyüme Performansı.....	85
4.5. Mali Performans.....	85
4.6. Firma Performansını Ölçmenin Önemi	86

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. STRATEJİK REKABET AÇISINDAN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DİNAMİK YETENEKLER ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: İMALAT SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.....	88
5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	88
5.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	90
5.3. Araştırma Örneklemi.....	93
5.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	94
5.5. Araştırmaya Katılan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	95
5.6. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi	96
5.7. Korelasyon Analizi.....	99
5.8. Yapısal Eşitlik Modeli.....	100
5.9. Regresyon Analizi	102
SONUÇ	106
KAYNAKÇA.....	113
EKLER	147
Ek 1. Anket Formu	147
Ek 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları	151
Ek 3. Ayrışma Geçerliliği Tablosu.....	152
Ek 4. Etik Kurul İzni	153

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Disiplinlere Göre Kategorize Edilmiş Tanım Kaynaklarının Listesi	7
Tablo 2. Yenilik Kavramının En Belirgin Tanımları	11
Tablo 3. Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılması	17
Tablo 4. Örgütsel Yenilik Tanımları	23
Tablo 5. Örgütsel Yenilikçilik İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar	31
Tablo 6. Çevik Organizasyonun Özellikleri ve Uygulamaları	46
Tablo 7. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar	54
Tablo 8. Dinamik Temel Yeteneklerin Tanımları	61
Tablo 9. Dinamik ve Operasyonel Yeteneklerin Kavramsal Ayrımı	64
Tablo 10. DY Boyutları Kronolojisi	66
Tablo 11. Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar	72
Tablo 12. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma	84
Tablo 13. Araştırmanın Hipotezleri	89
Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Bilimsel Kaynakları	91
Tablo 15. Ankette Yer Alan Değişkenler ve Soru Sayıları	92
Tablo 16. Demografik Özellikler	95
Tablo 17. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	97
Tablo 18. Faktör Yükleri Tablosu	98
Tablo 19. Korelasyon Tablosu	100
Tablo 20. Model Uyum Değerleri	101
Tablo 21. Yol Model Katsayıları	103
Tablo 22. Temel Model Yol Katsayıları	103
Tablo 23. R Kare Değerleri (Bağımlı Değişken: Mali Performans)	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Yenilik Sürecinin Ana ve Alt Aşamaları.....	6
Şekil 2. Yenilik Odaklı Bir Ekonomi Geliştirmek	26
Şekil 3. Çevikliğin Kavramsal Modeli	41
Şekil 4. Kapsamlı Bir Dönüşüm	42



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AF	: Çeviklik Forumu- Agility Forum
AMEF	: Çevik Üretim Kurumsal Forumu- Agile Manufacturing Enterprise Forum
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
ARPA	: Gelişmiş Araştırma Programları Ajansı- Advanced Research Programs Agency
ATM	: Otomatik Vezne Makinesi-Bankamatik- Automated Teller Machine
AVE	: Çıkarılan Ortalama Varyans- Average Variance Extracted
BDAC	: Büyük Veri Analitik Yetenekleri- Big Data Analytics Capabilities
Beta(β)	: İkinci Tip Hata
BMI	: İş Modeli İnovasyonu- Business Model Innovation
CA	: Rekabet Avantajı- Competitive Advantage
DC	: Dinamik Yetenekler- Dynamic Capabilities
DCP	: Dinamik Yetenek Perspektifi- Dynamic Capabilities Perspective
DCT	: Dinamik Yetenek Teorisi- Dynamic Capability Theory
DCV	: Dinamik Yetenekler Bakışı- Dynamic Capability View
DY	: Dinamik Yetenekler
FM	: Finansal Muhasebe
IBM	: İş Değerleri Enstitüsü- Institute for Business Value
ICT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri- Information and Communications Technology
IS	: Bilgi Sistemleri- Information Systems
ISO	: İstanbul Sanayi Odası
IT	: Bilgi Teknolojisi- Information Technology
ITO	: İstanbul Ticaret Odası
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi- Normed Fit Index
OA	: Örgütsel Çeviklik- Organizational Agility

OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü- Organisation for Economic Co-operation and Development
OI	: Örgütsel Yenilik- Organizational Innovation
OIM	: Örgütsel Yenilik Yönetimi- Organizational Innovation Management
P	: Anlamlılık Değeri - Significance Value
PM	: Performans Ölçümü- Performance Measurement
PSM	: Performans Ölçüm Sistemi- Performance Measurement System
RBV	: Kaynak Tabanlı Görüş- Resource-based view
ROI	: Yatırım Getirisi- Return on Investment
ROS	: Satış Getirisi- Return on Sales
SEM	: Yapısal Eşitlik Modeli-Structural Equation Model
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Programı-Statistical Package for Social Sciences
SRMR	: Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü-Standardized Root Mean Square Residual
STDEV	: Standart Sapma- Standard Deviation
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
VIF	: Varyans Büyütme Faktörü -Variance Inflation Factors
VUCA	: Dalgalanma, Belirsizlik, Karmaşıklık ve Muğlaklık - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
X2/df	: Serbestlik Derecesi Oranı- Degrees of Freedom Ratio
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

SÖZLÜK

Çeviklik: Çeviklik, stratejik açıdan değişimi öngörmeye proaktif olmak ve değişime yanıt vermek anlamına gelir.

Dinamik Yetenekler: “Firmaların hızlı değişen ortamlara hitap etmek için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği”dir.

Firma Performansı: Firma performansı, işletmelerin finansal durumunun bir açıklaması olarak tanımlanmaktadır. Firmaların hedeflerine erişme seviyelerini tarif eden çok kapsamlı bir kavramdır.

Korelasyon Analizi: Değişkenler arasındaki ilişki, bu ilişkinin yönü ve şiddeti ile ilgili bilgiler sağlayan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon, iki nicelik arasındaki ilişkiyi anlamak için bir araçtır. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı (r) ile ifade edilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır.

Regresyon Analizi: İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin matematiksel bağıntısı “Regresyon Analizi” ile incelenir. Regresyon, bir miktarın diğerinden nasıl etkilendiğini dikkate alır. Regresyon analizinde simetrik olmayan bir şekilde birinin diğerine bağlı olduğu varsayılır. Miktar kümelerinin uzantıları önemlidir.

Yapısal Eşitlik Modeli: Yapısal Eşitlik Modeli(YEM)-Structural Equation Model (SEM) yaygın olarak kullanılan birçok istatistiksel modelin genel bir modeli olarak görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ayrıca nedensel modelleme, nedensel analiz, eşzamanlı denklem modelleme, kovaryans yapılarının analizi, yol analizi veya doğrulayıcı faktör analizi olarak da adlandırılır. Faktörlerin çoklu regresyon analizini içeren soruları cevaplanmasına izin verir. Araştırmacı tek bir ölçülen değişken ile diğer ölçülen değişkenler arasında bir ilişki olduğunu varsayar.

Yenilikçilik: Yenilikçi olma durumu, yeni bir fikir veya yeni bir yöntemdir. Şimdiki zamanın ötesinde gelecek vizyonuna odaklanan bir zihniyet, yaygın bir tutum veya düşünme biçimidir.

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Dünyada meydana gelen sosyal, ekonomik ve kültürel değişimler, bu değişimlere çok hızlı cevap verebilecek güçte olabilmeyi gerektirmektedir. Değişimlerin hızla ilerlemesi, iş dünyasında tüm alanlarda rekabet edebilme gücünün önemini günden güne artırmaktadır. Ülkelerin sahip oldukları ekonomik varlıkları da temsil etmeleri sebebiyle, işletmelerin rekabet alanındaki hızı ve gücü, iş yaşamında hayatta kalmak ve sürdürülebilir başarı için hayati önem arz etmektedir. Bilginin hızla yayıldığı günümüzde, yenilik yapmak kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu sebeple; işletmelerin yenilikçilik faaliyetlerinin ve örgütsel çeviklik özelliklerinin, firma performansına etkilerini araştırırken bu etkide dinamik yeteneklerin aracı rolünün ne denli katkıda bulunduğunu saptamak, araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, imalat sanayi sektöründe yer alan işletmelerin örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik özelliklerini açıklamak ve dinamik yetenekler kavramının bu kavramlar üzerindeki aracı değişken rolü ile firma performansına etkisini ortaya koymak çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı: Çalışma literatür ve araştırma bölümü kapsamında ele alınmakta olup; örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler ve firma performansı kavramlarının kaynak araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırma dâhilinde konu ile ilgili hipotezler belirlenmiş ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmı ile ilgili model dâhilinde oluşturulan ölçeğin alan uygulaması gerçekleştirilerek elde edilen verilerin analizi yapılmıştır.

Çalışmanın Önemi: İmalat sanayi sektöründe meydana gelen gelişmeler ülkelerin refah seviyeleri açısından büyük önem arz etmekte olup, ekonomik yönden dışa bağımlı olma zorunluluğunu önemli ölçüde olumlu yöne çevirmektedir. Bu yaklaşımla ele alınan kavramların, sektöre ilişkin dinamiklere yön verebilecek özellikleri sebebiyle, rekabet edebilirliği kolaylaştırma ve iyileştirme bakımından stratejik bir önemi vardır. Çalışmanın imalat sanayi sektörü üzerinde konumlandırılmış olması, bu kavramların sektörde ne derece ve hangi yönde etkili olduğunun öngörülmesi, bu çalışmayı farklı kılarak önemine dikkat çekmektedir.

Çalışmanın Planı: Çalışma toplam beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında örgütsel yenilikçilik kavramını açıklayan görüşler izah edilmeye çalışılmış olup çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel çeviklik ele alınmıştır. Üçüncü bölümünde dinamik yetenekler kavramı; dördüncü bölümünde firma performansı kavramı açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise “Stratejik Rekabet Açısından Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Çevikliğin Dinamik Yetenekler Aracılığıyla Firma Performansına Etkisi: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Bu bölümde araştırma modeli, hipotezleri, araştırmanın ölçeği ile araştırmanın örnekleme, istatistiksel verileri, analizler ve bu analizler sonucunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma literatür taraması ve saha araştırması olarak iki temel bölümde yapılandırılmıştır. Çalışma kapsamı çerçevesinde anket yöntemi kullanılarak bilgiler elde edilmiştir. Anket değerlendirilmesinde 7’li Likert tutum ölçeği seçilmiştir. İstanbul Sanayi Odası (ISO) birinci 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan imalat sanayi sektöründen toplamda 460 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlere dair güvenirlik, geçerlilik, faktör, korelasyon ve regresyon analizi gerçekleştirilerek bu sonuçlar SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar neticesinde çalışmaya yönelik araştırmaya SMART PLS programı da dahil edilmiştir.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Literatür taraması ve çalışma evreni eşleşmesinin araştırılması sonucu geliştirilmiş olan hipotezler aşağıda ifade edilmiştir:

H₁: Örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H₂: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H₃: Örgütsel yenilikçiliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H₄: Örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H5: Dinamik yeteneklerin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H6: Dinamik yeteneklerin örgütsel yenilikçilik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.

H7: Dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.

Karşılaşılan Zorluk ve Sınırlılıklar: Anket çalışmasının uygulaması esnasında bir takım zorluk ve kısıtlamalarla da karşı karşıya kaldığını belirtmek doğru olacaktır. Özellikle küresel pandeminin yaşandığı bir süreçte yürütülen bu araştırmada pandeminin getirdiği sokağa çıkma yasakları, işletmelerin yönetsel kararlarının değiştiği ve birçok işletmenin evde çalışma kararları gibi zorunlu koşulların gündemde olması saha çalışmasında kurumlara ulaşmada engeller oluşturmuştur. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası (İSO) birinci 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan önemli büyüklükte ve değerdeki işletmelerdeki yöneticilere ulaşmanın hayli zorlu olması çalışmanın sınırları olarak değerlendirilebilir. Son olarak, bilimsel literatürde sıkça kullanılan ve bilinen araştırma değişkenlerinin bazı şirketler ve üst düzey yöneticileri tarafından tam olarak ne olduklarının anlaşılmadığı görülmüştür. Özellikle aile şirketi tarzındaki yapılarda üst düzey yöneticilerin akademik terimlere yabancı kaldığı görülmüş, bazı şirketlerden alınan yanıtlar çalışma dışında bırakılmıştır. Bu da araştırmanın diğer bir uygulama sınırır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

1.1. Yeniliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Dünyada, sosyal ekonomik ve siyasi düzenin yeniden kurulmaya çalışıldığı günümüzde, değişim kavramı eskiden bildiğimiz tanımların çok ötesinde bir anlam taşımaktadır. Değişimi stratejik boyutta düşünebilmek ve ekonomilerin sürdürülebilir gücü olan, bu doğrultuda yeniliği benimseyen ve süreçlerinde uygulayan işletmeler haline getirmek hayati öneme sahiptir. Global dünyanın hızı, teknoloji alanında meydana gelen değişimin hızlanması eskisinden daha yoğun ve katı rekabet unsurları sebebi ile yenilik geçmişten günümüze hayatta kalmak ve büyümek için önemli bir anahtar görevi görmektedir (Gemici ve Zehir, 2019, s.68).

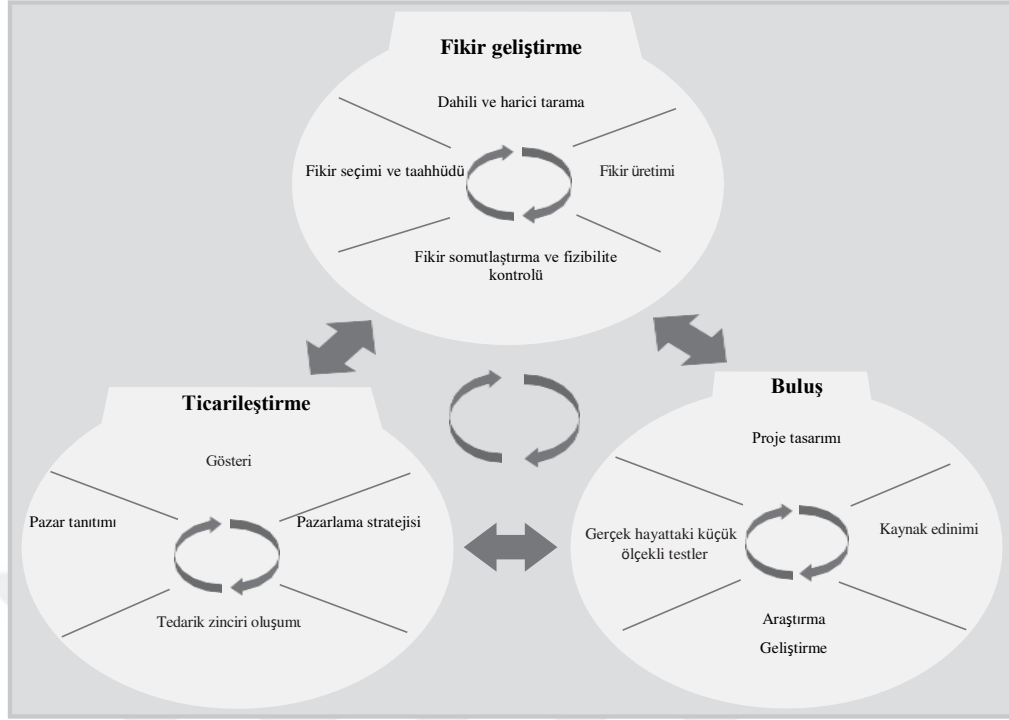
Yenilik kavramı İngilizce “innovation” olarak tanımlanan kelimenin karşılığıdır. 1588 yılında ilk defa İngilizce yazınlarda karşılaşılan kelime, “herhangi çalışmalar yahut deneyler sonrası ortaya çıkan yeni ürün ya da uygulamalar” manasında ele alınmıştır. Kelime, Latin dilindeki “innovatus” sözcüğünden türetilerek, kaynağı ele alındığında “toplumsal, kültürel ve yönetsel çevrede yeni yaklaşımların kullanılmaya başlanması” şeklinde tanımlanmaktadır (Pado ve Tezcan, 2018, s.278).

İnovasyon (innovation) kelimesinin anlamını tam olarak karşılayacak bir Türkçe sözcük olmadığı için, bu sözcük yenilenme/yenilik olarak tercüme edilmektedir (Açıkgöz, 2012, s.8). Türk Dil Kurumu yeniliği; “yeni olma durumu, eskimiş, zararlı veya yetersiz görülen şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme; teceddüt” şeklinde ifade etmektedir (Türk Dil Kurumu, t.y). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) yeniliği “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya yeni bir örgütsel yöntemin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” olarak tanımlar. Önceki tanımlar yeniliği teknolojik ürün ve süreçle sınırlandırırken, OECD’nin tanımı yenilik kavramını firma düzeyine kadar genişletmektedir (Mashingaidze vd., 2022, s.1524).

Yenilik ve yenilikçilik terimleri pazarlama ve yönetim araştırmalarında sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, iki kavram arasında önemli bir fark vardır. “Yenilik” firma faaliyetinin (mal ve hizmetlerin sunumu) sonucuna odaklanırken, “yenilikçilik” bir firmanın yeni fikirlere açık olma ve yeni çözümler üzerinde çalışma yeteneğini ifade eder (Kunz vd., 2011, ss.816-817). Yenilikçilik, yönetimin üzerinde önemli ölçüde kontrol sahibi olduğu faktörlerden biridir (Hult vd., 2004, s.429).

Farklı olmak için farklı düşünmek gerekir (Styles ve Goddard, 2004, s.65). Yenilikçilik ile yaratıcı düşünce kavramlarını birbirinden ayırmak gerekir. Yenilikçiliği yaratıcılıkla sınırlandırmak doğru değildir (Toduk, 2014, s.204). Yaratıcılık ile yenilik arasındaki ilişki ele alındığında, yaratıcılık kavramı yeni fikirler meydana getirme süreci ile ilgili ifade edilirken, yenilikse meydana gelen ve yeni olarak adlandırılan fikirleri mal ve hizmete dönüştürme sürecidir. Yaratıcılık kavramı ile başlayan yeniliği önemli kılan, kavramın yalnızca yaratıcı olan bir fikri üretmeyi aşarak daha kapsamlı bir süreç ifade etmesidir (Turan, 2019, ss.290-291). Yaratıcılık, akademik platformda genelde bireylerin kişilik yapıları, bilişsel özellikleri ve dolayısıyla düşünme biçimlerine dayalı olarak inceleme konusu olmuş ve bireylerin olaylara farklı açılarından bakabilme ya da belli bir duruma, soruna ilişkin elemanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları görebilme ve yeni bağıntılar kurabilme yeteneği açısından açıklanmaya çalışılmıştır (Yahyagil, 2001, s.9).

Basit bir ifadeyle yenilik, yeni fikirlerin kullanılmasını içerir. Yenilik genellikle buluş ile karıştırılır. Yenilikle buluş arasında fark vardır. Yenilik buluşla eşit tutulmamalıdır. Bir buluş mutlaka yeniliğe yol açmayabilir. Freeman (1982), bu ayrımı şu sözlerle açıklığa kavuşturmuştur: “Buluş, yeni veya geliştirilmiş bir cihaz, ürün, süreç veya sistem için bir fikir, eskiz veya modeldir”, oysa ekonomik anlamda bir yenilik ancak yeni ürün, süreç, sistem veya cihazla ilgili ilk ticari işlemle gerçekleştirilir (Neely ve Hii, 1998, s.8). Örgütsel yenilik sistemi kavramı içindeki yenilik süreci, yenilik literatüründe yenilik tanımına ilişkin genel fikir birliğinden türetildiği üzere, üç ana süreç aşamasına bölünmüştür. Yenilik, bir buluşa dönüşen yenilikçi bir fikirden kaynaklanır ve bu buluş, organizasyona dâhil edilmediği veya pazara tanıtılmadığı ve pazar tarafından benimsenmediği sürece yenilik olarak adlandırılmaz. Bu nedenle, üç ana yenilik süreci aşaması, fikir geliştirme aşaması, buluş aşaması ve ticarileştirme aşaması olup, Şekil 1, alt aşamaları ile birlikte üç ana aşamaya genel bir bakış sunmaktadır (Van Lancker, 2016, s.43).



Şekil 1. Yenilik Sürecinin Ana ve Alt Aşamaları

Kaynak: Van Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., ve Van Huylenbroeck, G. (2016). The organizational innovation system: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation/Union Carbide. Chemicals Division. Calcutta*, (52), 44.

Her ana aşama bir dizi alt aşama içermektedir. Fikir geliştirme aşaması, potansiyel yenilik kaynaklarının belirlenmesini, bu eğilimlerden ve fırsatlardan yararlanmak için yenilikçi fikirler üretmeyi, bu fikirlerin uygulanabilirliğini sorgulamayı ve daha fazla gelişme için en çekici fikirleri seçmeyi içeren faaliyetlerdir. Proje tasarımından kavramların kanıtlanmasının gerçek yaşam testine kadar tekno-bilimsel yönleri daha fazla vurgu yapan alt aşamalar, buluş aşamasında bir araya getirilmiştir. Ticarileştirme aşaması, tanıtım faaliyetleri ve pazarlama stratejisinin belirlenmesi gibi son kullanıcı benimsemesine yönelik daha sosyo-ekonomik aşamaları gerektirir.

Sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ekonomi, antropoloji, siyaset bilimi, bilgi ve iletişim teknolojisi, iletişim çalışmaları, sağlık çalışmaları ve organizasyon ve yönetim çalışmaları gibi birçok akademik disiplin, yenilik çalışmalarına katkıda

bulunmaktadır (Demircioğlu, 2016, s.1). Yenilik ile ilgili çeşitli disiplinler dâhilindeki 60 adet tanım aşağıda gösterildiği gibi açıklanmıştır (Baregheh, 2009, ss.1326-1327):

- “İşletme ve yönetim: 1966’dan 2007’ye kadar onsekiz tanım
- Ekonomi: 1934’ten 2004’e kadar dokuz tanım
- Organizasyon çalışmaları: 1953’ten 2008’e kadar altı tanım
- Yenilik ve girişimcilik: 1953’ten 2007’ye kadar dokuz tanım
- Teknoloji, bilim ve mühendislik: 1969’dan 2005’e kadar onüç tanım
- Bilgi yönetimi: 1999’dan 2007’ye kadar üç tanım
- Pazarlama: 1994’ten 2004’e kadar iki tanım”

Disiplinlere göre sınıflandırılmış tanım kaynaklarının listesi Tablo 1’de, yazarları, toplanan tanımların yılı ve ait olduğu disiplinin şeklinde gruplandırılarak verilmektedir:

Tablo 1. Disiplinlere Göre Kategorize Edilmiş Tanım Kaynaklarının Listesi

Ekonomi	İşletme ve yönetim	Teknoloji, bilim ve mühendislik
(Schumpeter, 1934)	(Karger ve Murdick, 1966)	(Myers ve Marquis, 1969)
(Mansfield, 1963)	(Knight, 1967)	(Roy Rothwell ve Gardiner, 1985)
(C. Freeman, 1974)	(Caroll, 1967)	(During, 1986)
(Nelson ve Winter, 1982; OECD, 1981)	(Becker ve Whisler, 1967)	(Nord ve Tucker, 1987)
(Nelson ve Winter, 1982)	(Shepard, 1967)	(Badawy, 1988)
(Dosi, 1990)	(Daft, 1978)	(Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998)
(Baumol, 2002)	(Van de Ven, 1986)	(Udwadia, 1990)
(Chen vd., 2004)	(Tushman ve Nadler, 1986)	(Sundbo, 1996)
(Roper ve Love, 2004)	(Lewis ve Seibold, 1993)	(Dunphy vd., 1996)
	(Wolfe, 1994)	(Tang, 1998)
Yenilik ve Girişimcilik	(Brown, 1994)	(Figueroa ve Conceicao, 2000)
(Barnett, 1953)	(Damanpour, 1996)	(Smits, 2002)
(Drucker, 1985)	(Klein and Sorra, 1996)	(Francis ve Bessant, 2005)
(Kuhn, 1985)	(McGrath vd., 1996)	
(Urabe ve Child, 1988)	(Mone vd., 1998)	Organizasyon çalışmaları
(Lundvall, 1992)	(Trott, 2005)	(Barnett, 1953)
(Cumming, 1998)	(J. Freeman ve Engel, 2007)	(Thompson, 1965)
(Salavou, 2004)	(Damanpour, 1996)	(Zaltman vd., 1973)
(Alves vd., 2005)		(Kimberly, 1981)
(John Bessant ve Tidd, 2007)	Pazarlama	(M.A. West ve Farr, 1991)
Bilgi Yönetimi	(Porter, 1990)	(Garcia-Morales vd., 2008)
(Swan vd., 1999)	(Berthon vd., 2004)	
(Cardinal vd., 2001)		
(Plessis, 2007)		

Kaynak: Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1328.

1960'lara kadar yenilik çalışmalarının çoğu anekdot niteliğinde ve biyografik veya tamamen teknik nitelikte olmuştur. Bu dönemde ekonomistler, üretkenlik artışı ve firmaların, endüstrilerin ve ulusların rekabetçi performansı için yeniliğin önemini kabul etmiş olsalar da, yenilikçi faaliyetler veya yeniliklerin yayılmasıyla ilgili çok az deneysel çalışma yapılmıştır (Freeman, 1991, s.499).

19. yüzyılın klasik iktisatçıları teknolojik gelişme (teknolojik ilerleme) kavramını ön planda tutsalar da, olumlu içerikli yenilik kavramının benimsenmesinde kuşkusuz en önemli rolü Schumpeter oynamıştır (Işık vd., 2019, s.98). 20. yüzyılın başındaki çalışması ile yeniliğin ekonomik büyüme üzerindeki önemine değinerek bu alanın evriminde olağanüstü bir aşama kaydetmiş olan Avusturyalı iktisatçı Joseph Schumpeter, iki ünlü kitabı The Theory of Economic Development ve Capitalism, Socialism ve Democracy'de yeniliğin ekonomik kalkınmanın itici gücünü temsil ettiğini vurgulamıştır (Becheikh vd., 2006, s.644).

Schumpeter'in teknolojik yenilik tanımında özel olan şey, ekonomik faktörlerin etkili kombinasyonuna yapılan vurgu ve teknolojik yeniliğin ekonomik faktörlerin (bilgi, yetenekli insanlar, maddi sermaye ve girişimcilik yeteneği gibi) organik bileşimi olarak görülmesi gerektiğidir (Chen ve Vanhaverbeke, 2019, s.184). Joseph Schumpeter'in (1934), ürünlerde, üretim yöntemlerinde, pazarların arz kaynaklarında ve herhangi bir endüstriyi organize etme yollarında yenilik olarak farklı yenilik türlerinin varlığını ayırt eden ilk yazar olmasından dolayı, yeniliğin anlamı hakkında geniş bir anlayış elde etmek için, onu değişen teknolojinin ötesinde anlamak, gerekli hale gelmektedir (Alves vd., 2018, ss.2-3).

Schumpeterci ideaya göre, yenilik “fikir” ile ilgilidir ve fikrin buluşa ve ürüne dönüştürülmesidir (Shibu ve Uysal, 2020, s.42). Schumpeter, yeniliği yeni bir üretim işlevine götüren etkinlik olarak tanımlamış olup bu süreci beş belirgin eylem ile ifade etmektedir. Bu eylemler şunlardır (McDaniel, 2002, ss.57–58):

-Yeni Bir Malın Tanıtımı: Girişimcinin şu anda tüketiciler için mevcut olmayan potansiyel olarak satılabilir bir mal bularak onu pazarda sunmasını ifade etmektedir.

-Yeni Bir Üretim Yönteminin Tanıtılması: Bu yenilik, mevcut girdilerle daha fazla çıktı elde edilmesi, birim başına üretim maliyetinin düşürülmesi veya mevcut girdilerin yerine yeni girdilerin kullanılabileceği farklı üretim süreçlerini ifade eder.

-Yeni Pazara Açılma: Daha önce potansiyel alıcı olarak düşünülmeyen tüketicilere veya tüketici gruplarına satışlar için yeni pazarlara açılma veya mevcut ürünleri yeni bir pazar ürünü olarak yeniden yapılandırmayı ve satışa sunmayı içerir.

-Hammadde Tedariğinde Yeni Kaynakların Araştırılması: Genellikle tek bir kaynak tedarikçisine bağlı olmak hammadde tedarik etme konusunda fiyat artışı eğilimi, kalitesinde azalma gibi olumsuzlukları içerebileceğinden yeni ve alternatif hammadde kaynaklarının araştırılması, üretim fonksiyonlarını geliştirebileceği gibi yeniliklere de kapı açacaktır.

-Gelişen Endüstriler Karşısında Organizasyonların Yapılandırılması: Schumpeter böylece, tekelleşmiş pazarlara girilebileceği veya girilebilmesi için koşulların oluşturulabileceğini belirtmektedir.

Avusturya'lı Schumpeter yeniliği “kalkınmanın itici kuvveti” olarak ilk kez tanımlamış olup yenilik görüşü birden fazla yazarın farklı yorumlarıyla açıklanmıştır (Altındağ, 2019, s.70). Damanpour'a göre (1984); bir kuruluştaki popülasyonda benimsenme zamanına dikkat edilmeksizin, kuruluşun performansına etki edebilecek organizasyonel değişikliklerle sonuçlanması beklenmektedir. Buradan hareketle, bir düşünce, organizasyonel nüfusu ile değil, paylaşılan kuruluş ile alakalı olarak yeni kabul edilmektedir (Damanpour, 1984, s.393). Druker'a (1984) göre yenilik, girişimcilik için özel bir araçtır (Druker, 1984, s.30). Kanter (1999), “bugün iş dünyasında kazanmanın temelinde yenilik gerektirdiğini” belirterek yeniliğin önemini vurgulamaktadır (O'Regan ve Ghobadian, 2005, s.82). Herkema (2003), yeniliği ticari ve uygulanabilir çözümlerin geliştirilmesine yönelik yeni bilgi yaratmayı amaçlayan bir bilgi süreci olarak tanımlamaktadır. Yenilik, ürün ve hizmetleri içeren yeni bilgi yaratmak amacıyla bilginin edinilmesi, paylaşılması ve özümsemişi olarak ifade edilmektedir (Plessis, 2007, s.21). Crossan ile Apaydın (2010) için yenilik

“ekonomik ve sosyal sahalarda katma değeri yüksek yenilikleri meydana getirmek ya da bunları benimsemek, özümsemek ve kullanmak; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmiş olması ve geliştirilmesi ayrıca yeni üretim metodlarının geliştirilmesi ve yeni olan yönetim sistemlerinin kurulmasıdır” (YuSheng ve Ibrahim, 2020, s.2).

Yenilik üzerine yapılan araştırmalar 60’lar ve 70’ler boyunca yönetim araştırmasının diğer herhangi bir özel alanı gibi yenilik araştırmasının odak noktası kavramsallaştırma ve teori oluşturmakta olup, bu çalışmalar, çeşitli bağlamsal faktörler ile organizasyonun özellikleri arasındaki ilişkiyi analiz eden daha çok betimleyici niteliktedirler. 80’li ve 90’lı yıllarda ortaya çıkan çalışmalar, yenilik teorisini genişletmiş ve yenilikçi organizasyonlar tasarlamaya yönelik reçeteler sunmuştur (Ravichandran, 1999, ss.243-244). Yenilik doğası gereği karmaşık ve dinamik bir sosyal süreç olduğundan, teori ile pratiği birbirine bağlamanın muzazzam bir değeri vardır (Bogers vd., 2018, s.7). Zaman içinde ticaret ve yenilik arasındaki ilişkiyi ele alan ve yeniliğin dinamik etkilerini vurgulayan yeni çalışmalar yapılmıştır (Wakelin, 1998, s.1337). Yeniliğin tanımları araştırmacıların ve uzmanların farklı ilgi alanları ve görüşleri nedeniyle çeşitlenmiş olup yenilik kavramının en belirgin tanımları Tablo 2’de ifade edilmektedir (Khoualed, 2020, ss.18-19).

Tablo 2. Yenilik Kavramının En Belirgin Tanımları

Araştırmacı, Yıl, Sayfa	Tanım
(Mohr, 1969, 112)	“Süreç veya fikrin kabul edilebilir olduğu ve kurum tarafından uygun şekilde uygulandığı başarılı giriş.”
(Zaltman vd., 1973, 10)	“Her fikir, uygulama veya buluş, onu benimseyen kurum için yeni olan şeye yol açar.”
(George ve Down, 1976,701)	“Parçaları birleştirmek ya da yenisini eklemek, yoğun ve etkili organizasyonlara yeni şeyler katar.”
(Hage, 1980, 188)	“Bu faaliyet, yüksek derecede risk ve teknolojik faktörle yakın temas halinde olan kuruluşta köklü bir değişiklik içerir.”
(Drucker, 1998, 514)	“Eskinin düzenli bir şekilde terk edilmesi. ”
(Cooke, 2001, 45)	“Yenilik, geliştirmek, deneysel üretim, ticarileştirme ve ticari üretimin çeşitli aşamalarından geçerek yeni ürünlerin ve üretim yöntemlerinin tanıtıldığı süreçtir. Bu faaliyet, özel sektör kuruluşları tarafından desteklenmektedir. ”
(Najem, 2003,22)	“Kuruluşun yeni olan her şeye ulaşma yeteneği, pazardaki rakiplerinden daha fazla değer katar ve daha hızlıdır. ”
(Trott, 2005, 15)	“Yeni fikirlerin yaratılması, teknolojilerin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin üretimi ve pazarlanması dâhil olmak üzere tüm insan faaliyetlerini yönetmek. ”
(Tidd vd., 2006, 03)	“Bağlantıları belirleme, fırsatları keşfetme ve bunlardan yararlanma yeteneği. Yenilik yalnızca yeni satış noktaları açmakla kalmaz, aynı zamanda yeni pazarların ihtiyaçlarını karşılamının yeni yollarını da sağlar.”
(Lambin ve Demoerlose, 2008, 355)	“Kurumun, yeni bir ürün veya hizmet konsepti yaratarak çıkmaza giren ve eski durumu istikrarsızlaştırmak için kullandığı yeni bir araç karışımı.”
(Meier, 2009, 104)	“Yeni fikirlerin ve araştırmaların uygulanmasının sonucu.”
(Martin, 2009, 22)	“Yeni ürün teknolojisi veya üretim yöntemi oluşturma ve yapılandırma, mevcut teknolojiyi kullanarak değişiklik yapma yeteneği. ”

Kaynak: Khoualed, A. (2020). Reality of innovation indicators in Algeria during the period (2011-2015): An analytical study using the global competitiveness reports (GCR's). *International Journal of Inspiration&Resilience Economy* 2020, 4(1), 18-19.

Yenilik, dinamik ve değişen bir ortamda büyüme yaratmak, performansı sürdürmek, performansı geliştirmek ve rekabet avantajına sahip olmak için stratejik bir araç olup, uzun vadeli başarı, büyüme, sürdürülebilirlik için bir gerekliliktir (Akman ve Yılmaz, 2008, s.70). Yaklaşan otomasyon ve yapay zekâ çağı, geçişte hangi ekonomilerin bu eğrinin önünde ve ne kadar sorunsuz olacağını görme yarışıyla birlikte, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler için zorluklar ve fırsatlar sunmaktadır. Bu yarışta bir büyüme sağlayıcı olarak bir kez daha ön plana çıkarak yenilik, üretkenlik ve büyümenin iç içe geçmiş alanlarının inceliklerini anlamının önemini artırmıştır (Bradley, 2020, s.1).

1.2. Yeniliğin Türleri

Yenilik bir ürün, süreç ya da hizmeti yaratmak veya geliştirmek için uygulanan yeni bir fikirdir (Robbins ve Judge, 2013, s.603). Değerli fikirlerin işletmeler, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için yeni katma değer biçimlerine dönüştürüldüğü bir süreçtir (Agolla ve Lill, 2013, s.165).

Yenilik tanımında olduğu gibi yeniliğin sınıflandırılmasında da çeşitli yazarların farklı görüşleri bulunmaktadır. Kimi yazarlar yeniliği, ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik, teknolojik yenilik vb., gibi işletme fonksiyonlarında yapılan yenilikler olarak ele alıp incelerken, bir grup yazar ise yenilikleri köklü(radical) ve artımsal(incremental) yenilikler gibi dünya çapında süreçleri ve bu sürecin sonunda ortaya çıkan ürün bazında ele almaktadırlar (Açıkgöz, 2012, s.14). Çoğu yazar, radikal ve artımlı yenilik arasında ayrım yapmaktadır. Radikal yenilikler, belki de henüz fark edilmemiş ihtiyaçları karşılayan yeni teknolojiler veya yeni ürünler olarak ifade edilirken; artımlı yenilikler zaten var olanı iyileştiren yenilikler olarak ifade edilmektedir (Mole ve Worrall, 2001, s.354).

Wulfen (2015) günümüzde yenilik sahasında “Sürdürülebilir Yenilik”, “İş Modeli Yeniliği”, “Hizmet Yeniliği”, “İşbirliğine Dayalı Yenilik”, “Katılımcı Yenilik”, “Sosyal Yenilik”, “Çalışan Odaklı Yenilik”, “Marka Odaklı Yenilik”, “Çevik Yenilik” ve “Tutumlu Yenilik” gibi birçok gelişme yaşandığını vurgulamaktadır (Wulfen, 2015, s.52).

OECD (Oslo-2005) kaynaklarına göre de dört farklı yenilik türü tanımlanmaktadır. Tanımlanan bu dört farklı yenilik türü ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilik olarak ifade edilmektedir (Gunday vd., 2011, s.662). Yeniliğin türleri ile ilgili birçok sınıflandırmadan söz etmek mümkündür. Yaygın olarak araştırmacılarca hemfikir olunan ortak ayırmalardan bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün yenilikleri, organizasyonların yürüttükleri faaliyetlerinde ürünlerin yahut hizmetlerin arttırılan verimlilikleri ile doğrudan alakalıdır. Ürünlerde meydana gelen yeniliklerin işletmelerin rekabetçi konumlarını korumalarına ve büyümelerine olan berilgin etkisi tartışılmaz bir güçtür. Yeni ürünler, hali hazırda var olan ürünler üzerinde küçük uyarlamalar gerçekleştirilmesi biçiminde yapılacağı gibi bütünüyle değişik güncel ürün çizgisine uygun da gerçekleştirilebilir. Pazarda bulunan diğer işletmelerin önüne geçmek ve pazar paylarında düşüş sağlamak için de dizayn edilen yeni ürün ile hizmetler beraberinde yeni pazar sahası, pazarı ilerletmek ve müşteri elde etmek için de dizayn edilmiştir (Aygen, 2006, s.28).

Ürün yeniliği, işletmelerin gelirlerindeki artışı sağlamak için en bariz araç sağlayıcısıdır. Bu nedenle yöneticilerin hangi grup ürünlerde veya hizmetlerde iyileştirme yapılacağı veya hangilerinin kökten değiştirileceğinin kararı bu noktada önem arz etmektedir. Gronroos (1990) bankacılık sektöründe temel hizmetlere ek olarak sunulan ATM hizmetlerin ürün yeniliğine etkin bir örnek olduğunu belirtmektedir (Johne, 1999, s.164). Ürün yeniliği zorlu bir sürecin sonucu olup, gelişen teknolojiler, değişen müşteri talepleri, kısalan ürün döngüleri ve artan ulusal ve uluslararası rekabet tarafından yönlendirilmektedir. Başarılı ürün yeniliğinin firma ile müşterileri ve tedarikçileri arasında olduğu kadar firma içi de güçlü bir etkileşim gerektirdiği varsayılmaktadır (Karlsson ve Tavassoli, 2015, s.1486).

1.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, bir iş etkinliğini tamamen yeni bir şekilde gerçekleştirmek anlamına gelir. Süreç yeniliği aynı zamanda kurumsal mühendislik ve iş süreçlerinin dönüşümü için belirli değişim araçlarının ve teknolojisinin kullanımını da ifade eder (Papinniemi, 1999, s.96).

Süreç yeniliği, genel olarak, bir endüstri için yeni olan bir tesis gibi bir organizasyon veya işletme birimi için çıktı teknolojisindeki değişiklikler olarak tanımlanır (Ettlie ve Reza 1992, 796). Kalite fonksiyon yayılımını ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır (Johne, 1999, s.165). Üretim

yöntemlerinde var olan bir sorunu ortadan kaldırmak için yeni fikirlerin üretilmesi olarak da ifade edilen süreç yeniliği, bir işletmede maliyetleri düşürme ve verimliliği artırmaya yönelik yeni yöntemler olarak da değerlendirilmektedir (Işık vd., 2019, s.99). Japonların araç, elektronik, gemi inşası gibi üstünlükleri süreç yeniliğinde izledikleri başarılı proselere bağlıdır. Fark gözetmeden, Amerika hizmet sektöründeki gücün sebebi büyük oranda daimi sunulan hizmet metotlarını düzeltme yöntemlerini aramalarına ve uyguladıkları süreçlerinde meydana getirdikleri yenilik çalışmalarının sonucudur (Seyrek vd., 2007, s.18). Edquist'e göre (2004) ürün yenilikleri üründe veya hizmette yenilenirken süreç yenilikleri teknik veya örgütsel olabilmekte ve işletmelerde ürün yeniliği mal veya hizmetlerde ortaya koyulurken süreç yeniliği ya teknik olarak ya da örgütsel olarak ortaya konulmaktadır (Açıkgöz, 2012, s.14).

1.2.3. Pazarlama Yeniliği

İşletmelerin müşterilerden gelen taleplere cevap vermek ve baskın müşteri değeri ortaya çıkarmak amacı ile sahip oldukları kaynakları randımanlı kullanmalarında önemli rol oynayan yeni ya da ehemmiyetli değerde geliştirmeye yönelik pazarlama yöntemlerini dahil etme taahhütleri olarak tanımlanır (Wang vd., 2020, s.219).

Pazarlama yeniliği ürünlerin/hizmetlerin tanıtımı, değerlemesi veya satışı için yeni bir yöntemin tanıtılması, sunulan ürünlerin estetik tasarımında veya ambalajında önemli değişiklikleri kapsar. Ürünlerin sunumunda, tanıtımında, fiyatlandırılmasında değişiklikler yapan diğer yenilik türlerine göre daha kolay uygulanabilen yenilik türüdür (Ungerma ve Dředková, 2019, s.2).

1.2.4. Organizasyonel Yenilik

Oslo Kılavuzu (OECD, 2005, s.51) organizasyonel yeniliği: “firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması.” şeklinde tanımlamaktadır. Örgütsel bir yeniliğin yönetsel stratejik kararların sonucu olan, idari maliyetleri, işlem

maliyetlerini ve tedarik maliyetlerini azaltarak bir firmanın performansını artırabilir. (Karabulut, 2015, s.1357).

Organizasyonel yenilik, organizasyonların tedarikçi-müşteri ilişkileri yönetimininde, insan kaynaklarında veya dış ilişkilerinde yeni bir yaklaşım yolu organize etmesi için kritik rol oynamaktadır (Ungerman ve D'edková, 2019, s.2).

1.3. Yenilik Stratejileri

Bir kuruluş, ancak kuruluş için yeni olan bir fikre olan ihtiyacı doğru bir şekilde tahmin ederse ve onu bazı karşı konulamaz dış taleplerden önce uygularsa, bir yenilikle ödüllendirilebilir (Rowe ve Boise, 1974, s.285). Yenilik, yeni pazara girmeye, mevcut pazarda bulunan payını artırmaya ayrıca rekabetsel üstünlük elde etmek için müşterilerin algılarında olumlu itibar aramaya yardımcı olan firma stratejilerinin vazgeçilmez bir bileşenidir. Firmayı sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için motive ederken, problemlerin üstesinden gelmek için stratejik bir yönelim sağlamaktadır (Naqbi vd., 2020, s.31).

Tranfield ve diğerleri (2003), yeniliği, organizasyonlar içinde temel bir yenileme süreci ve rekabet stratejisinin temel taşı olarak ifade etmektedir. Bercovitz ve Feldman (2007), yenilik stratejilerini yeni fikirlerden ekonomik değer yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Kapsamlı araştırmalar, yeniliğin önemini şüpheye yer bırakmayacak şekilde ortaya koymakta olup artık soru, yenilik yapıp yapmamak değil, hangi özel yenilik stratejisini takip etmek gerektiğidir (Krishnan ve Jha, 2011, s.22). Bir yenilik stratejisi tasarlanmanın temelini yeni fikirlerin keşfedilmesi ile mevcut yetkinliklerin ve iyi geliştirilmiş uzmanlıkların kullanılması arasındaki denge oluşturmaktadır (Bercovitz ve Feldmans, 2007, s.930).

Yenilik yapma kapasitesi olmayan kuruluşlar, pazarları incelemek için zaman ve kaynak harcayabilir ancak bu bilgiyi uygulamaya dönüştüremeyebilirler (Hult, vd., 2004, s.430). Polaroid, Nokia, Sun Microsystems, Yahoo, Hewlett-Packard ve sayısız diğerler işletmelerin yenilik girişimlerinde yaşadıkları başarısızlıklar işletmelerin başarılı yenilik performanslarını sürdürmede zorluklarla karşılaşmalarına yol açabilmektedir. Yenilik kapasitesini oluşturmak ve sürdürmede yaşanan zorluğu açıklamak yaygın olarak belirtilen nedenlerden çok daha derin bir neden olan işletmelerin yürütme hatası olarak ifade edilebilmektedir. Bu noktada yenilik

geliştirme çabalarıyla ilgili problem, işletmelerin bir yenilik stratejisinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Stratejiler, hedef olarak üstünlük sağlamayı hedefleyen tutarlılık arz eden, karşılıklı güçlendirici politika ya da davranışlara sadakatten oluşan süreci ifade etmekle birlikte; iyi stratejiler, bir kuruluş içindeki çeşitli gruplar arasında uyumu teşvik eder, hedefleri ve öncelikleri netleştirir ve çabaların bunlar etrafında odaklanmasına yardımcı olur (Pisano, 2015, s.46).

Yenilik stratejisi, yenilik için yapısal bir destektir. Bir yenilik stratejisinin geliştirilmesi, bir firmanın yenilik yeteneklerinin yönetimini geliştirir (Nybakk ve Jenssen, 2012, s.6). Örgütsel yenilik stratejileri, yapısal ve davranışsal boyutları içeren geniş bir kavramdır (Gu ve Gera, 2004, s.16). Yenilik stratejisinin odağını tüketici beklentisinin tahmin edilmesi, ürün ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi, düşük maliyetin sağlanması, ürün üstünlüğüne dayalı pazar payının yükseltilmesi ve mevcut süreçlerin hızlandırılması oluşturmaktadır (Açıkgöz, 2012, s.17). Büyümeyi destekleyen yenilik stratejileri genellikle pazarın dinamiklerine göre şekillendirilir (Baldwin ve Gellatly, 2003, s.12).

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için sınırlı yenilik kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiği konusundaki kararlarına rehberlik etmek için farklı yenilik stratejileri uygulamaktadırlar (Karlsson ve Tavvasoli, 2015, s.1484). Bir yenilik stratejisi, bir firmanın misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejileri ile tutarlı olmalıdır. Firmalar, rekabet edebilmek için araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmaya, yenilikçi ürünler üretmeye ve önemli performans elde etmeye adanmış olmalıdır. Yenilik stratejilerinin boyutları birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Tablo 3'de Venkatraman'ın (1989) saldırganlık, analiz, savunuculuk, gelecek, proaktiflik ve risklilikten oluşan strateji tipolojisi kategorizasyonu kullanılmıştır (Karabulut, 2015, ss.1338-1339).

Tablo 3. Yenilik Stratejilerinin Sınıflandırılması

Yazarlar	Sınıflandırma
Ansoff ve Stewart (1967)	Pazara ilk giren, pazar liderini takip eden, uygulamalı mühendislik, piyasada bulunan bir ürünün taklidini geliştiren
Miles ve Snow (1978)	Arayıcı, savunucu, analizci, reaktör
Porter (1980)	Maliyet liderliği (yenilik takipçisi) yeniliklere dayalı ürün farklılaştırması (yenilik liderliği)
Lambkin (1988); Hultink ve Robben (1995)	Teknolojik yenilikçi, hızlı kopyalayıcı, maliyet düşürücü
Venkatraman (1989); Morgan ve Strong (1998) Akman ve Yılmaz (2008)	Saldırganlık, analiz, savunuculuk, gelecek, proaktiflik, risksiz
Wright vd., 1990; Parnel vd., (2000)	Arayıcı, savunucu, analizör, reaktör, dengeleyici
Manu (1992); Manu ve Sriram (1996)	Ürün yenilikçisi, süreç yenilikçisi, geç giren, yenilikçi olmayan, orijinal başlatıcılar
Gilbert (1994)	Proaktif yenilik stratejisi, reaktif yenilik stratejisi
Hultink ve Robben (1995)	Teknolojik yenilikçi, hızlı kopyalayıcı, maliyet düşürücü
Lynn ve Mazzuca (1998)	Müşteri odaklı, süreç odaklı, başlatıcı(öncü) odaklı, öğrenme odaklı
Roger (2001)	Pazara ilk giren, hızlı takipçi, niş oyuncu, değişen pazar ihtiyaç ve isteklerine cevap veren
Burgelman, Maidique ve Wheelwright (2001)	Teknolojik liderlik veya takipçilik, pazar konumu, pazara giriş zamanlaması
Massini, Lewin, ve Greve (2005)	Yenilikçiler, taklitçiler
Guan, Yam, Tang, ve Lau (2009)	Lider yenilikçi, takipçi, taklitçi, savunucu, teknoloji ithalatçısı
Kylaheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, ve Tuppur (2011)	Yerli ve uluslararası yenilikçi, yerli ve uluslararası çoğaltıcı

Kaynak: Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: A study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (195), 1339.

Venkatraman (1989), Akman ve Yılmaz (2008) çalışmalarında, saldırgan, analizci, fütürist, proaktif, risk alma ve savunma stratejileri olmak üzere altı tür yenilik stratejisini açıklamıştır (Malek vd., 2013, s.36). Lynn ve Akgün de yenilik stratejilerini altı başlık altında incelemiş olup bunlar; süreç odaklı strateji, hız odaklı strateji, öğrenme odaklı strateji, pazar odaklı strateji, teknoloji odaklı strateji, sayı odaklı stratejidir (Açıkgöz, 2012, s.17). Cingula ve Veselica'nın 2010'da yapmış oldukları çalışmada yenilikten elde edilen karı korumak için üç strateji vardır. Yenilikten kâr elde etmek için farklı stratejilerin kombinasyonu; engel stratejisi, hız stratejisi ve takım kurma stratejisi olarak ifade edilmektedir (Cingula, 2010, s.30).

Deniz'in 2011'de yapmış olduğu çalışmada yenilik stratejilerinin bir başka sınıflandırması saldırgan yenilik stratejisi, savunmacı yenilik stratejileri, taklitçi yenilik stratejileri, bağımlı yenilik stratejileri, geleneksel yenilik stratejileri ve fırsatları izleme stratejisi olarak adlandırılmaktadır (Deniz, 2011, ss.155-156).

1.3.1. Saldırgan Yenilik Stratejileri

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni olan ürün ya da üretim süreçlerini rakiplere oranla erken geliştirerek pazara taktim edip, teknik ve pazar alanındaki liderliğe sahip olmayı hedeflemektedir (Korucuk, vd., 2020, s.159). Saldırgan yenilik stratejisi hakkında araştırmacıların fikir birliğince bu strateji pazarda liderliği hedefleyen, yenilik kabiliyeti güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde küçük olmalarından dolayı sağlanan hareket kabiliyeti yardımıyla bilhassa niş pazarlara özgü hareketlerinde bu stratejiyi takip ederek stratejinin yararlarından faydalanmayı arzu edebilirler (Bozkurt ve Göral, 2013, s.3).

1.3.2. Savunmacı Yenilik Stratejileri

Savunmacı stratejik eğilim ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişki öncü stratejilerden farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınan “savunmacı” stratejiye sahip işletmeler, mevcut faaliyetlerinin ve pazarlarının verimliliğini geliştirmeye, kendi ürün ve pazarlarını korumaya öncelik vermektedirler (Özşahin vd., 2017, s.752). Pazarda liderliğe sahip olmak isteyen rakiplerin birbirlerini takip ederek sahip oldukları ve uyguladıkları yeniliklerle ilgili cevap verme amaçlarıdır (Özaydın ve Çelik, 2020, s.184). Bu stratejiyi izleyen bir işletme için, bir teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma stratejisi daha fazla önem taşımaktadır (Zerenler vd., 2007, s.663).

1.3.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri

Levitt (1966), hızlı takipçi olmanın, ilk hareket eden veya yaratıcı yenilikçi olmaktan daha güvenilir bir strateji olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle, taklitçi yenilik, özellikle günümüzün küresel finansal kargaşası bağlamında bir maliyet ve risk minimizasyonu stratejisidir. Sandberg (2007) taklitçi yenilik stratejisini “bir

yeniliğin başka bir yerde, ancak başka bir organizasyonda uygulandığı şekilde uygulanmasını kastediyorum” şeklinde ifade etmektedir (Huang vd., 2010, s.954).

İşletmeler birinci sıradaki kuruluşların uyguladıkları stratejileri kendilerine uyarlayarak pazarda rakiplerinin sahip olduğu üstünlükten faydalanmak amacıyla uygularlar (Atakan, 2019, s.34). Taklitçi yenilik stratejisi yenilik stratejileri arasında büyük öneme sahip bir strateji olup, stratejiyi takip eden kuruluşlar işgüçleri, malzemeleri, enerjileri ve yaptıkları yatırımların maliyetleriyle faaliyet gösterirler, böylece yüksek Ar-Ge maliyetiyle karşı karşıya kalmazlar. Bu anlamda kuruluşların bulundukları pazarda başarılı olabilmesi yüksek olmayan maliyetlerle çalışmalarıyla mümkündür (Öğüt vd., 2007, s.423).

1.3.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri

Bağımlı yenilik stratejisini temel olarak uygulayan işletmeler, güçlü kuruluşlarla olan ilişkilerinde uydu pozisyonundadır. Müşterilerden gelen isteklerle veya bünyesinde bulundurduğu işletmeler tarafından herhangi bir yenilik talebi ile karşılaşmadığı sürece, üretimini yaptığı ürünler üzerinde herhangi bir değişiklik yapma gayreti göstermemektedir. Genellikle ürünle ilgili tasarımlarında ve Ar-Ge’lerinde hemen hemen hiçbir teşebbüs göstermeyerek büyük işletmelere bağımlı olan küçük işletmeler olarak gözlemlenmektedirler. Bağımlı yenilik stratejisini takip eden işletmeler, genellikle teknolojiye yenilik gerçekleştirmekle ilgili etkili olan güçlü işletmelerin altında çalışan kuruluşlar gibi çalışmaktadırlar (Avcı ve Uysal, 2016, s.146). Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler sebebi ile yeterli kâr sağlayabilirler (Örücü vd., 2011, s.64).

1.3.5. Geleneksel Yenilik Stratejileri

Yenilik stratejilerinin niteliğinden kaynaklı farklar, bağımlı yenilik stratejisi ve geleneksel yenilik stratejilerini benimseyen işletmeler arasında bulunan en önemli fark olarak tanımlanmaktadır. Bağımlı yenilik stratejisini benimseyen işletmeler sahip olduğu ürünlerin tasarımında ve ayrıntılarında spesifikasyonlarını dıştan almalarına bağlı olarak önemli değişimlerle karşılaşabilmektedir. Geleneksel yenilik

stratejisini takip eden işletmeler, talep ve rekabet bakımından tehdit hissetmedikleri zaman, değişiklik zorunluluğu içerisinde olmayı tercih etmemektedirler (Zerenler vd., 2007, s.664).

1.3.6. Fırsatları İzleme Stratejileri

Yenilik stratejisi olarak fırsatları izleme stratejisi, pazarda bulunan öncü işletmelerin sahip olduğu, açık ve boşlukları elde ederek kalan boşlukları ikame etmeye çalışmaktadır. İnovatif, Ar-Ge çalışmalarına değer veren ve ölçek ekonomilerini temel alan üretim kabiliyetlerine sahip, üstün seviyede değer elde eden kuruluşların seçimleridir (Altındağ, 2019, s.75). Fırsatları izleme stratejisinde av-avcı ilişkisi söz konusudur. Uygulayıcı saldırmak için karşısandakinin zayıf bir anını beklemekte ve boşluğunu yakalamaya çalışmaktadır. Buradaki amaç rakip olan işletmelerin zayıf yönlerini tespit ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiyi kullanarak başarı elde etmektir (Demiryürek vd., 2021, s.16). Fırsatları izlemeye özgü yenilik stratejisi uygulamayan şirketlerin, uygulayan şirketlere nazaran örgüt içi ve örgüt dışı yenilik engellerinden daha fazla etkilendikleri görülmektedir (Bardakçı, 2019, s.50).

Yenilik stratejisi olmadan performans iyileştirme faaliyetlerinin yürütülmesi oldukça zor bir süreçtir. Bu anlamda işletmelerin sahip oldukları yenilikçilik özelliklerini doğru stratejilerle amaçlarına ulaştırmalarının, işletmelerin nihai hedefi olan kar elde etme sürecine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Örgütsel Yenilikçilik Kavramı

Örgütsel bir yenilik, kurumsal birimin iş uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında veya dış ilişkilerinde yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır (Gault, 2018, s.619). Öte yandan, örgütsel yenilik, çalışan yönetimi, pazarlama, veri tabanı yönetimi, sorumlulukların dağılımı ve dış ilişkilerin yönetimi gibi bir işletmeyi yürütme yöntemlerinde, prosedürlerinde veya rutinlerinde yeni veya önemli iyileştirmeler anlamına gelir (Donbesuur vd., 2020, ss.8-9).

Örgütsel yenilikçilik, yeni idari süreçlerin, yeni çalışma konseptleri ve uygulamalarının tanıtılmasını içerir. Yenilikçi işletmeler organizasyon yapılarına değişiklikler getirebilir veya fonksiyonlar arası ekipler kurabilirken, diğer yandan merkezi komuta ve kontrole sahip işletmeler yeniliği engelleyebilirler (Sareen ve Pandey, 2022, s.109). İşletmeler, yenilik yapma, yönetim süreçlerini değiştirme ve değişen ortamlara uyacak şekilde yeniden yapılanma baskısı ile karşı karşıyadır. Kuruluşlar mevcut/yeni pazarlar için yeni ürünler/hizmetler geliştirme baskısı hissederler. Bu nedenle, örgütsel yenilikçilik (OI), kamu yönetimi, pazarlama, yönetim ve siyaset biliminde araştırma için merkezi bir konudur (Shoham vd.,2012, ss.226-227). Örgütsel yenilikçilik ile işletmeler için; yeni fikirlerin tatbik edilmesi, tüketiciler için ek değer yaratılması, ürünlerde, hizmetlerde, örgütteki iş süreçlerinde, yönetim ile pazarlama sistemlerinde yeni ya da ek değer meydana getirilmesi hedeflenmektedir (Onağ ve Tepeci, 2016, s.56).

Örgütsel yenilikçilik (OI), çağdaş literatürde örgütlerin arzu edilen bir yönü olarak algılanır, çünkü onlara güç vermekte ve hayatta kalma olasılıklarını ve sürekli başarılarını arttırmaktadır (Ruvio vd., 2014, s.1004). Bir firmanın yenilikleri hızlı bir şekilde başlatma ve uygulama yeteneğini ifade eden örgütsel yenilikçilik, işletmelerin yaşama devam etmesi ve güçlenmesi için önemli bir değer taşır. Rubera ve Kirca'nın (2012) yakın tarihli meta-analizi, hem piyasa hem de finansal konumları yeniden gözden geçirerek örgütsel yenilikçiliğin örgütsel değer üzerindeki önemli etkisini ve bu etkinin farklı yapısal özelliklere bağlı olarak nasıl değiştiğini göstermektedir (Yu, vd., 2013, s.2507).

Örgütsel yenilik konusunda önde gelen çalışmalardan biri de Lam (2006) tarafından yapılmış olup; örgütsel yenilik çalışmalarının üç farklı şekilde sınıflandırılabilirliğini ve bunun üç farklı araştırma sorusuna yol açabileceğini belirtmiştir:

1. Örgüt yapısı ve tasarım teorileri (örneğin, olasılık ve endüstriyel ekonomi teorileri),
2. Örgütsel bilişsel ve öğrenme teorileri ve

3. Örgütsel değişim ve uyum teorileri (örneğin, organizasyonel değişime ilişkin artımlı ve evrimsel görüş ve kesintili denge teorileri) (Demircioğlu, 2016, s.2).

Birincisi, analiz düzeyi örgütsel düzeyde olan örgütsel yapı ve tasarım teorileri, örgütlerin yapısal unsurlarının örgütlerin yenilik yapma eğilimlerini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. İkinci olarak ele alınan, analiz düzeyi mikro düzeyde olan örgütsel bilişsel ve öğrenme teorileri, örgütsel yeniliğin bilişsel temellerine ve bilgi yaratmasına (örneğin, problem çözmeye yönelik yenilikler) odaklanmaktadır. Üçüncüsü, analiz düzeyi örgütsel ve dış çevre olan örgütsel değişim ve benimseme teorileri, örgütlerin çevresel değişimlere ve teknolojik değişimlere nasıl uyum sağladığına ya da uyum sağlayamadığına odaklanır.

Birkinshaw ve ark. (2008), örgütsel yeniliği “tekninğin bilinen durumunda yeni olan ve daha ileri örgütsel hedeflere yönelik bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin oluşturulması ve uygulanması” olarak tanımlamaktadır (Azar ve Ciabusch, 2017, s.325). Ulaşılabilen kaynaklar dâhilinde örgütsel yenilikçilik ile ilgili çalışmaların literatürde fazla yer almadığı görülmüştür. Özellikle deneysel kanıtlar açısından yazında görmek hayli zor olup, bazı erken katkıların yanı sıra, bağımsız bir yenilik türü olarak örgütsel yenilikçiliğın önemi son yıllarda, yapılan çalışmalarla vurgulanmaya başlanmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından kavram ile ilgili yapılan tanımlar aşağıdaki Tablo 4’de özetlenmektedir (Camisón ve López, 2014, ss.2892-2893).

Tablo 4. Örgütsel Yenilik Tanımları

Çalışma	Terminoloji	Tanım
Daft (1978)	İdari Yenilik	Örgütsel yapı ve idari süreçlerle ilgilidir
Kimberly ve Evanisko (1981)	İdari Yenilik	Çeşitli dâhili bilgi depolama, erişim ve analitik amaçlar için elektronik veri işlemenin benimsenmesi, dolaylı olarak temel iş faaliyetleriyle ilgili ve daha doğrudan yönetimi ile ilgilidir
Damanpour ve Evan (1984)	İdari Yenilik	Organizasyon yapısına, idari süreçlere ve / veya insan kaynaklarına getirilen yenilikler
Damanpour vd., (1989)	İdari Yenilik	Bir kuruluşun sosyal sistemini etkileyen idari bileşendeki yenilikler
Hwang (2004)	Yönetimsel yenilik	Uygun bir organizasyon yapısının ve süreçlerinin ve bir insan kaynakları sisteminin tasarımı
OECD (2005)	Örgütsel yenilik	İş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması
Hamel (2006)	Yönetim yeniliği	Geleneksel yönetim ilkelerinden, süreçlerinden ve uygulamalarından belirgin bir sapma veya yönetim işinin gerçekleştirilme şeklini önemli ölçüde değiştiren alışlagelmiş örgütsel biçimlerden ayrılma
Armbruster vd., (2006, 2008)	Örgütsel yenilik	Üretimde ekip çalışması, tedarik zinciri yönetimi veya kalite yönetim sistemleri gibi yeni yönetim ve çalışma kavramları ve uygulamalarının uygulanması nedeniyle bir organizasyonun yapısında ve süreçlerinde meydana gelen değişiklikler
Birkinshaw vd., (2008)	Yönetim yeniliği	Yeni olan ve örgütsel hedefleri ilerletmeyi amaçlayan bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin icadı ve uygulanması
Mol ve Birkinshaw (2009)	Yönetim yeniliği	Firma için yeni olan ve firma performansını artırmayı amaçlayan yönetim uygulamalarının tanıtılması
Battisti ve Stoneman (2010)	Örgütsel yenilik	Yeni yönetim uygulamalarını, yeni organizasyonu, yeni pazarlama konseptlerini ve yeni kurumsal stratejileri içeren yenilik
Damanpour ve Aravind (2011)	Yönetimsel yenilik	Yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek için bilimde yeni yaklaşımlar ve organizasyonun stratejisinde, yapısında, idari prosedürlerinde ve sistemlerinde değişiklikler üreten yeni süreçler

Kaynak: Camisón, C.,ve Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2893.

Yenilik, yeni olan fikrin üretilmesi ile yeni ürünlere süreçlere ve hizmetlere kullanılmasından oluşur, bu da ulusal ekonomilerin dinamik bir şekilde gelişmesini ve istihdamın artmasını ayrıca ticari girişimler için saf bir kar yaratılmasına yol açar (Urabe vd., 1988, s.3). Örgütsel yenilik ne kadar değerli, kusursuz biçimde taklit edilemez ve nadir bulunursa, performans da o kadar yüksek olacaktır. Daha fazla yeniliğe sahip olan işletmeler, çevreden daha iyi yanıt alacak, örgütsel performansı artırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajını pekiştirmek için gereken yetenekleri daha kolay elde edeceklerdir (Garcia vd., 2006, s.27). Yenilikçilikle ilgili faaliyetler hızlı değişimin yaşadığı günümüz koşullarında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için önem arz etmektedir (Keskin ve Yiğital, 2019, s.104).

1.5. Yeniliğin Önemi

Yenilik, birey, grup, organizasyon, endüstri veya toplum için önemli değeri olan yeni bir şey yaratma süreci olup bireylerin ya da işletmelerin yaratıcılıktan nasıl kazanç sağladığını ifade eden bir kavramdır (Higgins, 1995, s.33). Öte yandan, yaratıcılık ve yenilik eksikliği, başarısız performansın ve dolayısıyla ekonomik verim başarısızlığının bir faktörüdür. Yaratıcılığın ve yeniliğin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği ülkelerde küreselleşme, faydalı ve sürekli ekonomik entegrasyon için bir itici güç olarak hizmet edebilmektedir (Carayannis vd., 2015, s.9).

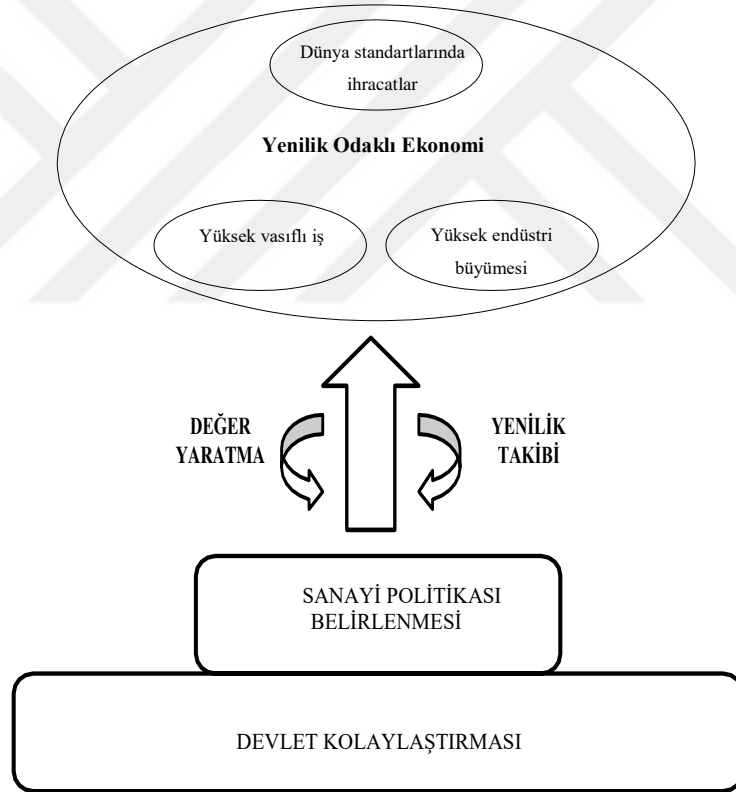
Etkili yenilikler küçük çapta adımlarla başlar (İnan, 2019, s.206). Yenilik faaliyetleri, ülke ekonomisine yaptığı katkı ve müşterilere daha iyi hizmet sağlamanın yanı sıra işletmeler açısından da oldukça önemli bir konudur (Taşgıt ve Torun, 2016, s.123). Başarılı yenilik, yeni ürün gereksinimlerini ve üretim süreçlerini, pazar ihtiyaçlarını ve tüm bu faaliyetleri etkin bir şekilde desteklemeye devam edebilecek bir organizasyonu sürdürme ihtiyacını dengeleyen bir tasarım gerektirir (Kline ve Rosenberg, 2010, s.175).

Bir organizasyonun yenilik yapma yeteneği, yaratıcı kaynakların ve yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde kullanılması için bir ön koşuldur (Lam, 2010, s.163). Günümüzün hızla değişen iş dünyasında yenilik, her organizasyonun temel dayanağı haline gelmiştir. Küresel ekonomik büyümenin doğası, hızla gelişen teknoloji, daha kısa ürün yaşam döngüleri ve daha yüksek yeni ürün geliştirme oranı ile mümkün kılınan yenilik hızıyla değişmiştir (Plessis, 2007, s.20).

Yenilik, katma değeri olan yenilik kavramının üretilmesi ya da benimsemesi, özümsemesi ve uygulanmasıdır; ürünlerin hizmetlerin ve pazarın yenilenmesini ve genişletilmesini; yenilenen üretime ait metodların kapsamının arttırılması ile yönetimle ilgili yeni sistemlerin kuvvetlendirilmesi gibi bir yandan bir süreci ifade ederken bir yandan da sonucun göstergesidir (Crossan ve Apaydin, 2010, s.1155). Roberts'a (1988) göre yenilik, "yeni fikirlerin başarılı bir şekilde kullanılmasıdır." Bir fikri ticari bir başarıya dönüştürmek için çabalayan bir işletmenin iç ve dış etki alanlarındaki her unsuru içerir. Bu tanıma göre yeniliğin çıktısı ürünler, süreçler ve hizmetlerden ziyade ekonomik veya sosyal terimlerle ölçülen yeni ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin pazardaki kullanımının etkisi ya da farklı bir şekilde ifade edilmesidir (Verhaeghe ve Kfir, 2002, s.410). Yenilik, birime, onun bir kısmına veya daha geniş topluma fayda sağlamak amacıyla yeni bir unsurun sosyal birime dahil edildiği faaliyetler dizisidir. Öğenin, birimin üyeleri için tamamen yeni veya yabancı olması gerekmez, ancak fark edilebilir bir değişiklik veya statükoya meydan okuma içermelidir (King, 1992, s.90). Tek bir ekonomik fayda kriteri yerine, beklenen faydalara ilişkin geniş bir bakış açısı benimsenmiş olup bu nedenle, olası faydalar arasında idari verimlilik, personel refahı, kişisel gelişim, artan memnuniyet, gelişmiş grup uyumu, daha iyi kişiler arası iletişim ve daha rutin olarak başvurulmuş üretkenlik ve ekonomik önlemler sayılabilir (West ve Anderson, 1996, s.681).

Yenilik, aşamalardan geçen ve sürücülerin (birincil ve etkinleştirici) fikirleri zihinden pazara taşımasını gerektiren dönüşüm olarak ifade edilmektedir (Verhaeghe ve Kfi, 2002, s.410). Farklı rollerde iyi olan kişilerin işbirliği yapmasını ve farklı işlevleri yerine getiren birimlerin birlikte çalışarak benzersiz uzmanlıklarını bütünleştirmelerini gerektiren sosyal bir süreçtir (Tang, 1998, s.43).

Günümüzde rekabet değişmekte yeni rakipler yanında okyanusun ötesinden gelen uluslararası rakipleri de mevcut kılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.590). Yenilik, firmaların can damarı ve firma faaliyetlerinin temel dayanağı haline geldiğinde, ekonomik iyileştirme yüksek vasıflı işler yaratmak, dünya standartlarında ihracat üretmek ve yüksek sanayi büyümesini teşvik etmek yoluyla sürekli olarak sürdürülebilir. Buna ek olarak, araştırmalar, dünyanın gelişmiş ülkelerindeki çoğu sanayi politikasının altında yatan temanın, yenilik odaklı endüstrileri beslemeyi amaçladığını da bulmuştur. Gelişmekte olan ülkeler, ekonomik yönetimde sanayi politikası düşüncesinin bu temelini ihmal etmeyi göze alamazlar. Şekil 2’de yeniliğe dayalı bir ekonominin sonuçlarını ifade etmektedir (Goh, 2005, ss.6-7).



Şekil 2. Yenilik Odaklı Bir Ekonomi Geliştirmek

Kaynak: Goh, A. L. (2005). Towards an innovation-driven economy through industrial policy-making: An evolutionary analysis of Singapore. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), 7.

Yenilik, işletmelerin ve endüstrilerin gelecek için biçimlendirilmesinde ağır basan önemli bir rol üstlenmektedir (Lawson ve Samson, 2001, s.381). Sürekli bir yenilik sağlamak için yenilik yaklaşımlarının uygulandığı kuruma fayda sağlaması gerekir (Çınar ve Eren 2013, s.720). Nitekim sağlanan bu fayda gerek ulusal gerekse uluslararası rekabet edilebilirlikte kurumlar için önemli bir gösterge niteliği taşıyabilecektir.

Çeşitli çalışmalar, bazı bölgelerin yeniliğe elverişli bir ortama sahip olduğunu ileri sürmüştür. Camagni (1991, 1995) bu tür alanları tanımlamak için “yenilikçi ortam” ifadesini kullanmıştır. “Yenilikçi ortamı” şu özelliklere sahip olarak tanımlanmaktadır: ...yerel girişimciliğin güçlü unsurları; firmalar arasındaki yakın etkileşim ve işbirliği ve üretim dokusunun rekabet gücünü artıran uzmanlaşmış işgücü piyasalarıyla ilgili dışsallıklardır (Mole ve Worrall, 2001,s.355).

Dasgupta ve Gupta (2009) şunu savunmaktadır: Küresel rekabet yoğunlaştıkça ve ürün yaşam döngüsü kıaldıkça yenilik yapma baskısı artmaktadır. Yüksek kalite ile birlikte düşük maliyete ulaşmak sadece eleme kriterleridir ve kazanan kriter olmayabilir. Çoğu sektörde büyüme için kritik olan, yeni ürün ve hizmetlerin piyasaya sürülmesi, kazançlı pazarlara girilmesi, yeni rekabet avantajları yaratılması ve yeni iş modellerinin uygulanmasıdır. Sürdürülebilir kalkınma yenilik olmadan gerçekleşemez (Semerciöz vd., 2011, s.128).

Başarılı yenilik, ortaklarınızı ve potansiyel benimseyenleri kendi geliştirme sürecinizi takip ettiğiniz kadar yakından takip etmeyi gerektirir (Adner, 2006, s.100). Yenilikçi kuruluşlar, fikirler için birden çok kaynağa güvenmekle birlikte sahip oldukları fikirleri daha fazla geliştirmek için birden fazla kanala ve mekanizmaya da güvenirler (Tang, 1998, s.43).

Bazı yenilikler aynı firma içinde üretilebilir ve kullanılabilir, ancak önemli yeniliklerin büyük çoğunluğu firmalar ve sektörler arasında etkileşim halinde olup bir endüstrinin üretkenlik artışı genellikle üst düzey tedarikçiler tarafından geliştirilen yeniliklerin kullanımına bağlıdır (Archibugi, 1992, s.362). Düşünce tarzı ile teknoloji insanla doğanın arasındaki tutarsızlık açısından teknolojilerin insanlara değil insanların teknolojiye hâkimiyet kurmasını sağlamaktadır (Kongar, 2002, s.25).

Bu bağlamda kurumların sahip oldukları birikimleri doğru stratejiler ile yönetebilmeleri teknolojiye egemen olmak ve yeniliklerin kurumsal olarak yönetilebilmesi için önemlidir. Kurumsal strateji, bir firmanın içinde bulunacağı iş seçimini, firmanın portföyündeki bireysel işletmelere atanan misyonu ve firmanın portföyündeki işletmeler arasında kaynakların tahsisini belirtir (Varadarajan, 2018, s.161). Yenilikler yalnızca üretim geliştirme aşamalarında meydana gelmez, aynı zamanda bir ürün veya sürecin sürekli iyileştirmeler ve yükseltmelerden geçebileceği yayılma sürecinde de meydana gelebilir (Garcia, 2002, s.112). Bu nedenle etkili performans, büyük ölçüde organizasyon içindeki yenilikçi faaliyetlerin başarısına ve özellikle de yönetilme biçimlerine bağlıdır (Saleh ve Wang, 1993, s.14).

John Kotter, çalışanların genelde başkalarına oranla aciz kaldıklarını ya da seslerini duyuramadıklarını düşündüklerinde, değişim çabalarına yardımcı olmaya yanaşamayacaklarını ya da zaten yardımcı olmayacaklarını ileri sürmektedir (Luecke, 2015, s.25). Dijitalleşen dünyayla iç içe büyümekte olan yeni kuşaktan çalışan kişilerin güven ile saygılarını elde etmek, yenilikçilik kavramını bir vizyon olmanın yanında yaşam alanlarının önemli bir unsuru haline getirmekten geçmektedir (Toduk, 2014, s.22).

Son 20 yıldır firmaların pazarlarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve değer yaratma konusunda sahip olması gereken en önemli özelliğin yenilikçilik olduğu ortaya konulmaktadır. Yenilikçi firmalar müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında ve yeni yeteneklerin geliştirilmesinde daha başarılıdırlar (Keskin vd., 2018, s.93). Yenilikçi fikirlerin ve iyi örgütsel yenilik yönetiminin (OIM) birleşimi, uzun vadede rekabetçi örgütsel yeniliği sürdürmenin anahtarıdır. Yenilikçi fikirler genellikle tesadüfen ortaya atılsa ve şirketten şirkete farklılık gösterebilse de, örgütsel yenilikçilik yönetimi (OIM) yönetilebilir ve şirketler arasında ortak paydaları paylaşmaktadır (Wong ve Chin, 2007, s.1291).

Yenilik ile ilgili hükümet politikaları bazen destekleyici, bazen düzenleyici ve bazen de rekabet halindeki özel çıkarlar arasında hakem rolü oynamıştır. Bu işlevleri desteklemek için, teknolojik yeniliğin doğasını anlamak ve teknolojik gelişmenin çeşitli yönlerini ölçmek için önemli bir çaba sarf edilmelidir (Hansen, 2001, s.73).

Şiddetli rekabet, mevcut küresel pazarın önemli bir özelliği olmaya devam etmektedir. Örgütlerin içerisinde bulunduğu pazarlarda rakiplere karşı rekabetçi bir konuma ulaşmak hayli zor bir hal almıştır. Yöneticiler arasında yeniliğin değer yaratma ve rekabet gücü için kritik bir araç olduğuna dair inanç her zamankinden daha güçlüdür. Bu anlamda meydan okuma her zaman daha da fazladır. Başarılı yeniliğin yapı taşlarını tanımlamanın önemi, yeniliğin hiçbir zaman kolay bir iş olmadığı, sonsuz tüketici seçenekleriyle dijital olarak dönüşen mevcut dünyada özellikle önemlidir (Sharmelly, 2018, s.8).

Şirketler sürdürülebilirlik, uzun vadeli kar, rekabet avantajı ve çeşitlendirme sağlamak için yeniliğin tüm boyutlarını bütünleştiren stratejik yeniliğe daha fazla odaklanmalıdır. Yeniliğe yönelik stratejik bir bakış açısı, organizasyonun ürün ve sürecin ötesinde tüm sisteme bakmasına rehberlik edecek, katılımı, stratejiyi ve değer yaratmayı teşvik edecek yenilikler üretme motivasyonunu sağlayacak ve şirketler için sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarı olacaktır (Doğan, 2017, s.299).

1.6. Hipotez Geliştirme

Bilginin yaratılması, yayılması ve kullanılması yoluyla yenilik, ekonomik büyümenin temel itici güçlerinden biri olarak birçok yeni zorluğa verilen yanıtın bir parçası haline gelmiştir (OECD, 2001, s.3). Yenilik, düşünceyle başlayan, buluşun geliştirilmesiyle ilerleyen, yeni ürünlerin, süreçlerin ya da hizmetlerin pazarda sunulmasıyla sonlanan süreçtir (Thornhill, 2006, s.689). Yenilik tüketicilere kalite, maliyet ve zaman açısından fayda sağlayan yeni ürünler, süreçler ve hizmetler yaratma, geliştirme ve sunma yoluyla elde edilen müşteri beklentilerinin de bir temsilidir (Ginting, vd., 2019, s.587). Firmaların ürünleri, süreçleri, kaliteleri, sistemleri ve yöntemleri ile ilgili yaptığı her türlü yenilik, endüstrilerindeki genişletilmiş bilgi birikimi ve bu bilgileri bir araya getirip müşterileri memnun etmek için yararlı bir forma dönüştürme yetenekleriyle büyük ölçüde ilişkilidir (Eren, vd., 1999, s.463).

Örgütsel yenilik temel olarak örgütsel düzeyde yeniliği ilgilendirse de, yenilikleri benimsemek için olumlu bir yenilik iklimi ve yeniliği etkileyen kaynaklar gereklidir (Demircioğlu, 2016, s.5). Örgütsel yenilik, sürdürülebilir rekabet

avantajının önemli bir kaynağını temsil eder. Bu tür bir yenilik, firma performansını önemli ölçüde artırma potansiyeline sahiptir. Üretim ve işlem maliyetlerini azaltmak, işgücü verimliliğini artırmak, ticarete konu olmayan varlıklara (kodlanmamış dış bilgi gibi) erişim sağlamaya yardımcı olmak ve katma değer yaratma yeteneklerinin oluşturulması, bu hedefe ulaşılmasına katkıda bulunur (Ganter ve Hecker, 2013, s.577).

Yenilik teriminin daha geniş bir yorumu, yeniliği, bir kişi veya kuruluş tarafından benimsenen bir “fikir, uygulama veya maddi eser” olarak ifade eder; burada eser, “ilgili benimseme birimi tarafından yeni kabul edilir”. Bu nedenle yenilik örgütsel düzeyde algıları ve ilişkileri değiştirme eğilimindedir, ancak etkisi bu düzeyde sınırlı değildir. Daha geniş sosyo-teknik, ekonomik ve politik çerçevede insanların yaşama şekillerini, işletmelerin yapılandırılma, rekabet etme, başarılı olma ve başarısız olma ve ulusların zenginleşme veya başarısızlık yollarını önemli ölçüde etkileyebilir, şekillendirebilir ve değiştirebilir (Carayannis vd., 2015, s.9). En başarılı yenilikler incelendiğinde değişimden faydalananlar olduğu görülmektedir. Nitekim değişim her zaman yeni ve farklı olana fırsatlar sunar. “Yenilik disiplini, bir teşhis disiplini: tipik olarak girişimcilik fırsatları sunan değişim alanlarının sistematik bir incelemesidir” (Doğan, 2017, s.291).

90’lı yıllardan itibaren şirketlerin hızla değişen endüstrilerde sürekli yenilik için nasıl örgütlenebileceğinin farklı yönleri araştırılmıştır. Çeşitli örgütsel özellikler üzerinde anlaşılmaya varılmasına rağmen, mevcut araştırmaların sonuçlarında hala farklılıklar vardır. Ayrıca, bu özellikler, firma düzeyinde bir çerçeveye dâhil edilmek yerine, sıklıkla ayrı ayrı incelenmekte ve tartışılmaktadır. Bu nedenle, daha fazla ampirik incelemeye ihtiyaç vardır (Steiber ve Alange, 2013, s.243).

OECD ülkeleri için ticaretin belirleyicilerini dikkate alan ampirik bir çalışma, genellikle göreceli yeniliğin ticaret performansında önemli bir faktör olduğu hipotezini desteklemektedir (Wakelin, 1998, s.1336). Yapılan birçok araştırma yenilik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki kurmuş olup; araştırmalar sonucunda ulaşılan ampirik bulgulardan kimileri, yatırım getirisi, pazar payı, işletmelerin rekabet gücü ve müşteri değeri bakımından yenilik türlerinin örgüt performansları üstünde önemli etkisini ortaya çıkartmıştır (YuSheng ve Ibrahim, 2020, s.3). Yenilik, firmaların

rekabet avantajını korumak veya güvence altına almak ve büyüme potansiyellerini belirlemek için önem arz etmektedir (Hwang vd.,2015, s.948).

Örgütsel yenilikçilik kavramını kapsayan literatür incelendiğinde, örgütsel yenilikçilik birçok çalışmada doğrudan bir sebep olarak değerlendirilmiş olup örgütsel yenilikçiliğin bütünlüğü neden ve sonuçla bağlantısı süresince çoğunlukla bağımsız değişken şeklinde ele alınmıştır. Örgütsel yenilikçiliği konu alan bazı araştırmalar ile elde edilen sonuçlara Tablo 5’de yer verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Yenilikçilik İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar

ÇALIŞMA	VERİ	İLGİLİ SONUÇLAR
Jiménez-Jiménez, D., ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. <i>Journal of Business Research</i> , 64(4), 408-417.	Çalışmada; literatür, yenilik ve performans arasındaki ilişkiyi incelemekte ve örgütsel öğrenme ile hem performans hem de yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve az sayıda ampirik çalışmanın bu ilişkileri birlikte analiz ettiğini belirtmekte ve bu ilişkileri birlikte ampirik olarak analiz etmektedir. Çalışmanın örneklemi, İspanya'nın güneydoğu bölgesinde yer alan ve 15'ten fazla çalışanı olan 1600 firmayı içermektedir. Bunların %55'i imalat sektörüne, %45'i hizmet sektörüne aittir. Elde edilen geçerli anket sayısı 451 olup %25,2'lik bir yanıt oranı sağlanmıştır.	Çalışma bulguları, yeniliğin performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu öne sürmekte ve yeniliğin şirket başarısının ana itici gücü olduğu yönündeki yaygın görüşü desteklemektedir. Yenilik ve performans arasındaki ilişki tüm gruplar için pozitifdir. Bu ilişki, önceki araştırmalarla tutarlı olarak, firmalar daha büyük, daha eski ve imalat sanayine ait olduğunda daha güçlüdür.

Damanpour, F., Szabat, K. A., ve Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. <i>Journal of Management Studies</i>, 26(6), 587-602.	Çalışmada, idari ve teknik yeniliklerin zaman içinde benimsenmesi ile bunun örgütsel performans üzerindeki etkisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Veriler 85 halk kütüphanesinden alınmıştır.	Çalışma bulguları, sosyal yapıdaki idari yeniliklerin benimsenmesiyle ortaya çıkan değişikliklerin, teknik yeniliklerin benimsenmesiyle ortaya çıkan sistemde değişikliklere yol açtığını göstermiştir. Daft'ın (1982) organizasyonları performans seviyelerine göre ayırmada etkili olduğu bulunan organizasyonel yenilik çerçevesi için de ampirik destek sağlanmıştır.
Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. <i>International Journal of Production Economics</i>, 133(2), 662-676.	Çalışma, Türkiye'deki 184 imalat firmasını kapsayan ampirik bir çalışmaya dayalı olarak organizasyonel, süreç, ürün ve pazarlama yeniliklerinin yenilikçi, üretim, pazar ve finansal performanslar dâhil olmak üzere firma performansının farklı yönleri üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.	Çalışma bulguları, yeniliklerin imalat endüstrilerindeki firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır.
Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. <i>Industrial Marketing Management</i>, 33(5), 429-438.	Çalışma üç araştırma sorusunu ele alınmaktadır: (1) Neden bazı sanayi firmaları diğerlerinden daha yenilikçi? (2) Yenilikçiliğin iş performansı üzerindeki etkisi nedir ? (3) Yenilikçilik ve iş performansı arasındaki bağlantı çevresel bağlama bağlı mıdır? Yılda 100 milyon ABD dolarının üzerinde satış yapan ve tanımlanabilir bir pazarlama müdürü olan 1000 firmadan oluşan örneklem çerçevesi, Dun & Bradstreet Information Services'tan alınmıştır.	Çalışma bulguları, modelin geçerliliğini doğrulamakta ve önerilen ilişkilerde piyasa türbülansının rolü hakkında çeşitli içgörüler sağlamaktadır. Çalışmada, yenilikçiliğin performans üzerindeki etkisi ve yenilikçiliğin temel öncülleri kapsamlı, ampirik olarak doğrulanmış bir modelde ele alınmaktadır ve üzerine çıkarımlar sunulmaktadır.

Subramanian, A., ve Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. <i>Omega</i>, 24(6), 631-647.	Bu araştırma çalışması, firmaların yenilikçilikleri, örgütsel özellikleri ve örgütsel performansları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Örneklemin alanı, bankacılık sektörü, özellikle ABD'nin orta batı bölgesindeki bankalardır. Bu çalışmaya için yaklaşık 350 banka ile irtibata geçilmiştir.	Çalışma bulguları, yenilikçiliğin kurumsal performansı artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte, iki tür yenilikçiliğin her bir boyutu, örgütsel performansın farklı yönlerini etkilemektedir.
Tsai, K. H., ve Yang, S. Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. <i>Industrial Marketing Management</i>, 42(8), 1279-1294.	Çalışma, firma yenilikçiliğinin iş performansı üzerindeki etkisinin doğasını açıklığa kavuşturmak ve piyasa çalkantısı ile rekabet yoğunluğu arasındaki etkileşimin firma yenilikçiliği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi nasıl yönettiğini araştırmaktadır. Tayvan'daki 154 yüksek teknoloji imalat firması örneğinden alınan anket verilerini kullanılmıştır.	Çalışma bulguları, piyasa çalkantısının ve rekabetin, firma yenilikçiliğinin performans etkisinin yönünü ve gücünü ortaklaşa etkilediğini vurgulamaktadır. Çalışma, firma yenilikçiliğinin değerini artıran veya sınırlayan konfigürasyonel pazar koşullarını tanımlayarak firma yenilikçiliği araştırmasını iletirmektedir.
Zehir, C., Altindag, E., ve Acar, A. Z. (2011). The effects of relationship orientation through innovation orientation on firm performance: an empirical study on Turkish family-owned firms. <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i>, 24, 896-908.	Çalışmada, stratejik yönelimlerin aile temelli işletmelerin performansı üzerindeki önemini değerlendirmek amaçlanmıştır. İTO (İstanbul Ticaret Odası) veri tabanından aile şirketlerinin sahibi/yöneticilerine Marmara bölgesinde bir anket çalışması yapılmıştır. 159'dan fazla aile şirketi arasından toplanan 400 anketten oluşan bir veri tabanı oluşturulmuştur.	Çalışma bulguları, yenilik yönelimi ile performans arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yenilik yöneliminin doğrudan, olumlu ve firmanın finansal ve büyüme performansını önemli ölçüde etkileyen bazı bulguları vardır.

Atalay, M., Anafarta, N., ve Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. <i>Procedia-social and Behavioral Sciences</i>, 75, 226-235.	Çalışmanın temel amacı yenilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. 2011 yılı itibarıyla Türkiye'deki en yenilikçi sektörlerden biri olan otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren 113 firmanın üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.	Çalışma bulguları, teknolojik yeniliğin (ürün ve süreç yeniliğinin) firma performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Rosli, M. M., ve Sidek, S. (2013). The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. <i>Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise</i>, 1-16.	Çalışmada, çeşitli yenilik boyutlarının KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisini değerlendirmektedir. Malezya genelinde yiyecek ve içecek, tekstil ve giyim ve ahşap temelli yan sanayilerdeki KOBİ'lerden toplam 284 veri toplanmıştır.	Çalışma bulguları, ürün yeniliğinin ve süreç yeniliğinin, birincisinin etkisinin ikincisinden daha güçlü olduğu, firma performansını önemli ölçüde etkilediği hipotezlerini doğrulamaktadır. Firma performansındaki bir varyasyonu açıklamak için yeniliğin önemi hakkındaki mevcut teoriyi pekiştirmenin yanı sıra, KOBİ'lere ve politika yapıcılara, yeniliğin günümüz girişimcilik faaliyetlerinde kritik bir faktör olduğu konusunda bilgi vermektedir.
Hilman, H., ve Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: are they truly linked?. <i>World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development</i>, 11(1), 48-63.	Çalışmanın amacı, yenilik stratejileri (süreç yeniliği ve hizmet yeniliği) ile organizasyonel performans arasındaki bağlantıyı Malezya otel endüstrisi bağlamında test etmektir. Malezya'daki üç yıldızlı ve üzeri derecelendirmedeki otel yöneticilerine 475 anket uygulanmış ve bunların yalnızca 114'ü kullanılabilir bulunmuştur.	Çalışma bulguları, spesifik olarak, hem süreç yeniliği hem de hizmet yeniliği stratejilerinin, performansla olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bulguların tamamı, otel yönetimine gelişmiş performans üretmede yenilik stratejilerinin rolünü anlamada yeni bilgiler sağlamaktadır.

Evangelista, R., ve Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. <i>Research Policy</i> , 39(10), 1253-1263.	Çalışma, (İtalyan) Topluluk Yenilik Anketi'nin (CIS4) son turu tarafından sağlanan firma düzeyindeki verileri kullanılarak, teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler arasındaki ilişkiyi ve bunların firmaların performansları üzerindeki etkisini (üretim-hizmet karşılaştırmalı çerçevede) incelemektedir.	Çalışma bulgularınca, firmaların teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikleri birleştirme yöntemleri temelinde dört farklı yenilik biçimi tanımlanmıştır. Bu farklı yenilik biçimleri, hem imalat hem de hizmet sektörlerinde mevcut ve alakalıdır ve firmaların performansları üzerinde farklılaştırılmış bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.
Lin, H. F., Su, J. Q., ve Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. <i>Journal of Business Research</i> , 69(2), 862-876.	Çalışma, farklı yeteneklerin organizasyonel yenilikleri benimseme süreci üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayarak dinamik yetenekler ve yönetim yenilikleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 264 Çinli firmayı araştırmakta ve sonuçları PLS-SEM aracılığıyla analiz edilmektedir.	Çalışma bulguları, dinamik yetenek perspektifini yönetim yeniliği bakış açısıyla birleştirmekte ve dört dinamik yeteneğin yeniliğin her aşamasını olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır.
Pai, F. Y., ve Hung-Fan, C. (2013). The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance—A dynamic capabilities perspective. <i>Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management</i> , 8, 83-97.	Çalışma bilgi paylaşım yeteneği, özümseme yeteneği, dinamik yetenek ve örgütsel yenilik performansı arasındaki ilişkileri araştırmak için kavramsal bir model önermiştir. Gelişmekte olan bir pazar olan Tayvan'daki en büyük 500 imalat şirketinden anket verileri toplanmıştır.	Çalışma bulguları, bilgi özümseme yeteneklerinin dinamik yetenek ve ardından organizasyonel yenilik performansı üzerindeki olumlu etkilerini göstermiştir.
Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., ve Boronat-Moll, C. (2014). Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: A misleading debate?. <i>Small Business Economics</i> , 43, 873-886.	Bu çalışmada, İspanya'daki 2.412 firma bilgisinden yola çıkılmıştır. Ürün yeniliği hakkında iyi araştırılmış tartışmayı zenginleştirerek ve tamamlayarak, KOBİ'ler için bir büyüme stratejisi olarak süreç yeniliği çalışmasına katkıda bulunmaktadır.	Çalışma bulguları, somutlaşmış teknik bilgiye yatırım yapan KOBİ süreç yenilikçileri, üretim odaklı yenilikçi performanslarını geliştirmektedir.

Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. <i>Journal of Business Venturing</i>, 21(5), 687-703.	Çalışmada, yüksek ve düşük teknoloji rejimlerinde bilgi, yenilik ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. 845 Kanadalı imalat firmasından alınan anket verileri değerlendirilmiştir.	Çalışma bulgularınca, her durumda, yenilik ve performans arasındaki ilişki, tam örneklem analiziyle tutarlı olarak pozitif ve anlamlıdır.
Camisón, C., ve Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. <i>Journal of Business Research</i>, 67(1), 2891-2902.	Çalışma, örgütsel yenilik ve teknolojik yenilik yetenekleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmekte ve kaynak temelli bir teorik çerçeve kullanarak firma performansı üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. 144 İspanyol sanayi firmasının araştırmasından ampirik kanıtları sunmaktadır.	Çalışma bulguları, organizasyonel yeniliğin teknolojik yenilik yeteneklerinin gelişimini desteklediğini ve ürünler ve süreçler için hem organizasyonel yeniliğin hem de teknolojik kabiliyetlerin üstün firma performansına yol açabileceğini doğrulamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tüm bu bilimsel araştırmalar çerçevesinde örgütsel yenilikçilik ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H₃: Örgütsel yenilikçiliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Çevikliğin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Çağımızda giderek artış gösteren ulusal ve uluslararası rekabet, süratle büyüyen teknoloji ve yoğun olan teknoloji kullanımı, ürünlerin yaşam sürelerindeki düşüş, örgütlerdeki yapısal düzenlemeler, alışılmışın üstünde hallerde işletmelerin tamamını ilgilendiren radikal değişiklikler gibi iç ve dış çevresel süreçler işletmeleri zorlamaktadır (Eren vd., 2005, s.202). Çeviklik, belirsizlik ve hızlı değişimlerin hâkim olduğu haritaların son kullanma tarihlerinin çok kısaldığı bir dünyada, şaşkınlığa düşmeden yönünü ve yolunu kaybetmeyip, amaca dönük eylemleri sürdürebilmektir (Sekman ve Utku, 2017, s.35).

Çeviklik kavramını netleştirmek ve literatürde çevik girişimin bileşenleri olarak bahsedilen çok çeşitli strateji, teknik ve uygulamaları kategorize etmek için kökenlerinin araştırılması gerekir (Sherehiy vd., 2007, s.446). Örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi ile ilgili araştırmalara geçmeden önce bu kavramsal çerçevenin zaman içindeki gelişimini gözden geçirmekte fayda vardır (Gagel, 2018, s.10).

1950’li yıllarda hava muharabelerinin gerçekleştirildiği alanda geliştirilen çeviklik olgusu, hareket yeteneklerinin zamana göre türevidir, başka bir ifade ile bir uçağın hareketini değiştirme kabiliyeti olarak ifade edilmiştir (Richards, 1996, s.60). Çevikliğin tarihi, ABD endüstrisinde gerileme dönemine kadar uzanmaktadır. 1980’lerde ABD sanayisinin gerilemesi ve uyumluluğun ortadan kalkmasıyla ilgili olarak, 1990’da ABD Kongresi bu konu ile ilgili gerekli önlemleri almaya karar vermiş ve sonuç olarak, kongre Savunma Bakanlığı’na ABD imalat sanayilerini daha rekabetçi hale getirmek amacıyla araştırmasını emretmiştir (Yeganegi ve Azar, 2012, s.2537). Çeviklik terimi, 1991 yılında, Lehigh Üniversitesi’ndeki Iacocca Enstitüsü tarafından sektör ve hükümet liderleriyle yürütülen kapsamlı bir araştırma projesinin sonucu olarak çevik girişim kavramının sunulmasıyla ortaya çıkmış olup; ABD endüstrilerinin önde gelen uluslararası rekabet gücünü nasıl yeniden kazanabileceğini araştırmayı hedeflemiştir (Gonçalves vd., 2022, s.109). Bu rapor, ABD Savunma

Bakanlığı tarafından finanse edilen ve en önemli ABD firmalarının üst düzey yöneticilerini, firmaların gelecekte hangi koşullar altında faaliyet göstereceklerini ve benimsenmesi gereken yönetim ilkelerini tartışmak üzere periyodik olarak bir araya getiren bir projenin sonuçlarını açıklamaktadır. Rapor, özellikle yüksek derecede esneklik geliştirmiş olan Asya'daki rekabetin gelişimi göz önüne alındığında, mevcut seri üretim sisteminin kademeli iyileştirme sağlamak için yeterli olmadığını belirlemiştir. Rekabet edebilirliğin bu yeni faktörlerinin yarattığı ihtiyaçları karşılamak için örgütsel çevikliğe dayalı yeni bir üretim sisteminin icat edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Rapordan kısa bir süre sonra, bu bakış açısını Amerikan firmalarına teşvik etmek ve yaymak için Çevik İmalat Kurumsal Forumu (AMEF) oluşturulmuştur. Uygulamada, özellikle bilişim ve telefon sektörlerindeki en büyük Amerikan firmaları, 1990'ların ortalarında çeviklik kavramını benimsemişler ve böylece, 2000'lerin başında Microsoft, reklam sloganında kendisini geniş çapta “çevik bir iş” olarak tasvir etmiş ve tüm söylemini hem şirket hem de müşterileri için çevik modeli benimsemeye yöneltmiştir. IBM ve Google gibi şirketler de rekabet güçlerini artırmak için bu modele güvenmişler ve birçok danışmanlık firması, özellikle bilgi sistemleri sektöründe müşterilerinin çevikliğini artıracak çözümler önermiştir (Horney, 2013, ss.3-4).

Çeviklik kavramı, 1990'ların başında imalatla popüler hale gelmiş olup kısa süre sonra, piyasa değişikliklerine hızla yanıt verme ve benzeri görülmemiş değişikliklerle hayatta kalmak için beklenmedik değişikliklerle esnek bir şekilde başa çıkma konusunda örgüt çapında bir yetenek olarak tanımlandığı daha geniş iş bağlamına genişletilmiştir (Breu vd., 2002, s.21). 90'lı yılların başında, dinamik olan büyüyen pazar koşullarında organizasyonel uyum sağlama gereksiminin hız ile çeviklik gerektirdiği işletmelere uygulanmasıyla kavram, işletmelerce ve araştırmacılarca kabul görmüştür (Harraf vd., 2015, s.677).

Çevik kavramı, 2001 yılında “Çevik Manifestosu” ile popülerleşmiştir. Çevik düşüncenin kökleri hakkında farklı görüşler olsa da, çeviklik kavramı büyük ölçüde “Çevik Manifesto” nun yayınlanmasının bir sonucu olarak milenyumun başında popüler hale gelmiştir. Manifesto'nun 17 yazarı, yazılım camiasının etkili düşünürleri olup, manifesto, çeviklik kavramının geniş tabanlı bir tanımını içermekte ve çeviklik,

yazılım geliştirmenin dört temel değerini ve 12 ilkesini özetlemektedir. Manifestonun lansmanının “Çevik hareketi” başlattığı kaydedilmiştir (Madsen, 2020, ss.3-4).

Çeviklik yıllar içinde şletmelerde bireysel, stratejik ve organizasyonel düzeylerde önem kazanmıştır. Yönetim, iş lojistiği, pazarlama, bilgisayar bilimi, iş bilgi sistemleri ve dijital dönüşüm gibi farklı bilimsel alanları kapsayan bir araştırma alanı sunar. Temel misyonu, organizasyonu çevrelerindeki değişiklikleri fırsat olarak öğrenmeye ve görmeye teşvik etmek, bunlara anında yanıt vermek ve bunları kendi avantajına kullanmak, böylece rekabetçi bir pazar avantajı yaratmaktır (Roblek, 2022, s.120).

Günümüzde çevik imalatın bilgi tabanı ve teorik temelleri hala geliştirilme aşamasındadır. Bu nedenle, çeviklik kavramının literatürde birkaç farklı şekilde tanımlandığını görmek şaşırtıcı değildir (Ramasesh vd., 2001, s.534). Modern çevikliğin en eski tanımlarından biri Nagel ve Dove (1991) tarafından yapılmış olup, birçok geleneksel üretim tekniği veya yönteminin 1990’lardan bu yana artan değişim oranını geride bırakamamasının ana nedenlerinden biri olarak çevikliğin eksik yönleri olduğunu bildirmektedir (Qin ve Nembhard, 2010, s.325). Diğer araştırmalardan hareketle örneğin, Günasekaran (1999) örgütsel çevikliği, beklenmedik değişiklikleri tespit etme ve kaynakları, yetenekleri ve stratejileri hem verimli hem de etkili bir şekilde yeniden yapılandırarak bunlara hızlı yanıt verme yeteneği olarak tanımlamıştır (Liu ve Yang, 2020, s.63). Walter, 1994 ve 2018 arasında yayınlanan 75 bilimsel makalenin analizine dayanarak, örgütsel çevikliğin aşağıdaki operasyonel tanımını sunar: “Örgütsel çeviklik, değişken bir piyasa ortamında iş performansını artırmak için gerekli derecede hızlı ve verimli bir şekilde ve gerektiğinde gerçekteştirilebilen öğrenilmiş, kalıcı olarak erişilebilir dinamik bir yetenektir”. Ayrıca Walter, örgütsel çevikliğin organizasyon ve iş ortamı bağlamına entegre edilmiş ve “sektörden bağımsız” bir süreklilik olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır (Marjerison vd., 2022, s.5). Sambamurthy vd. (2003) çevikliği, “bir firmanın müşterilerle etkileşimleri, iç operasyonların düzenlenmesi ve dış iş ortaklarından oluşan ekosisteminin kullanımı ile ilgili yeteneklerini” temsil eden süreç düzeyinde bir yapı olarak kavramsallaştırır (Tallon vd., 2019, s.220). Qumer ve

Henderson-Sellers’a (2006) göre çeviklik, dinamik bir ortamdaki değişikliklere uyum sağlama ve bunları uygulama yeteneğidir (Ghezzi ve Cavallo, 2020, s.522). Koçel (2014:489) örgütsel çeviklik kavramını; işletmelerin gerekli durumlarda küçölerek daha hızlı karar alabilen daha kıvrak, çabuk tepki gösterebilen, müşteri talep ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen, ataletten kurtulmuş birimler haline gelmesi olarak tanımlamıştır (Sucu, 2018, s.114). Gren ve Lenberg (2019), çevikliğin daha kısa ve daha anlaşılır bir tanımını “değişime yanıt verme” olarak ifade etmiştir (Madsen, 2020, s.1). Gelişmiş Araştırma Projeleri Ajansı(ARPA) ve Çeviklik Forumu (AF) tarafından çeviklik; “dinamik, sürekli ve genellikle öngöröllemeyen bir değişim durumunda işlev görme ve rekabet etme yeteneği” olarak geniş bir şekilde tanımlanmıştır (Appelbaum vd., 2017, ss.7-8).

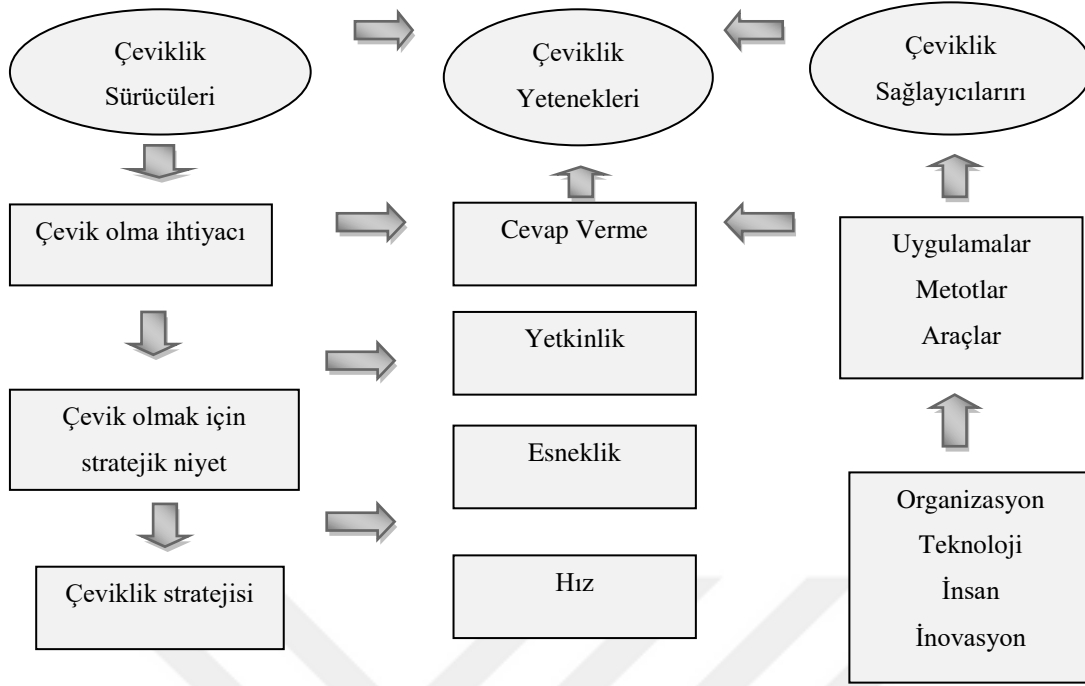
Sharifi ve Zhang (1999), üç ana bileşenden oluşan kavramsal bir çeviklik modeli oluşturmak için karma bir araştırma metodolojisi kullanmışlardır (Margherita vd., 2021, s.832) ;

(a) çeviklik sürücöleri ve çevresel değişiklikler;

(b) tepkiyi destekleyen çeviklik yetenekleri ve organizasyonel güçler; ve

(c) çeviklik sağlayıcıları, yani teknoloji, insan, organizasyon ve yenilik seviyelerinde yeteneklerin elde edilebileceği araçlar.

Zhang ve Sharifi tarafından tasvir edilen kavramsal çeviklik modeli Şekil 3’de yer alan çeviklik sürücöleri, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcılarından oluşan üç kurucu unsura sahiptir (Sharifi ve Zhang, 2001, ss.774-775).

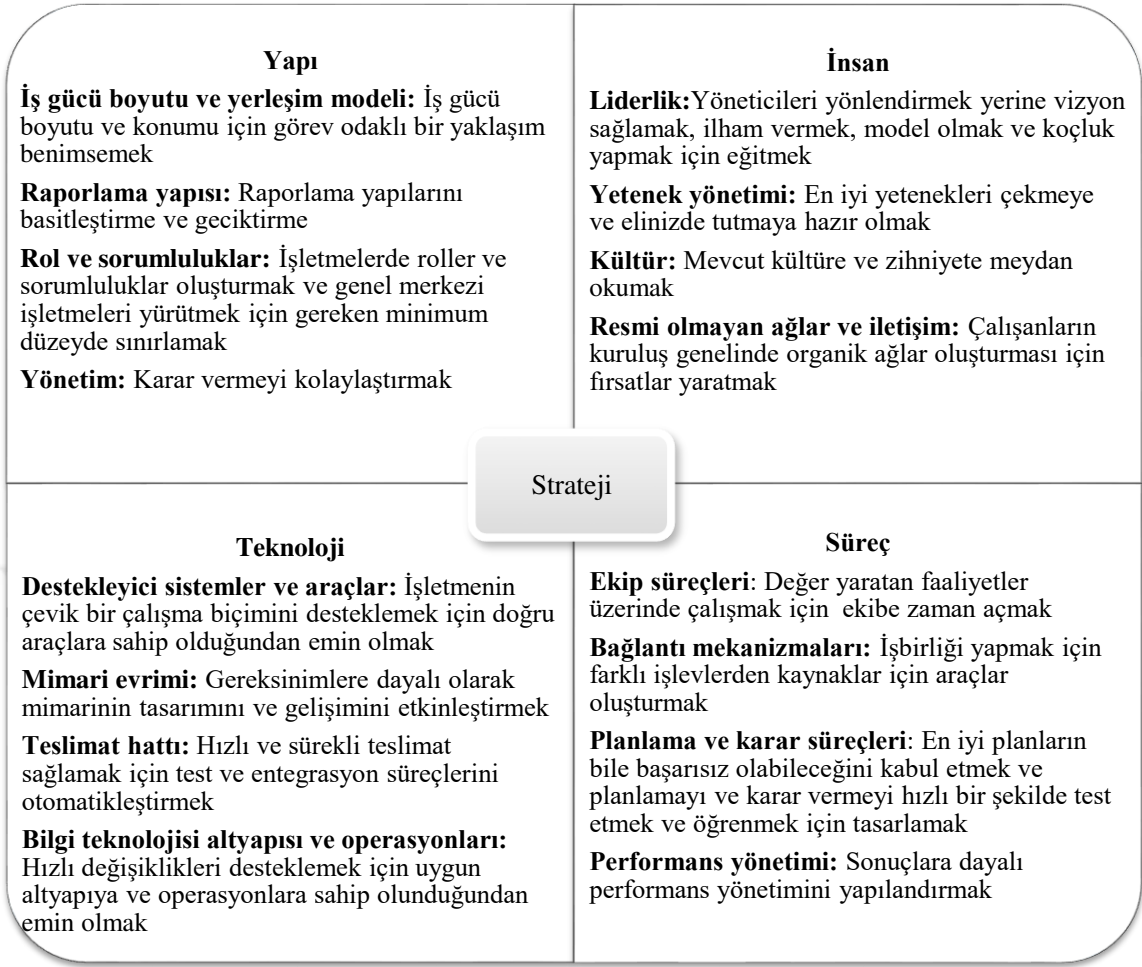


Şekil 3. Çevikliğin Kavramsal Modeli

Kaynak: Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management* 21(5-6), 775.

Çevik sürücüler; çevik olmak için stratejik bir niyete sahip olan işletmelerin çevik hale gelme şeklidir. Çeviklik yetenekleri; dört boyuttan oluşur; işletmelerin değişikliklere cevap verme yeteneği olan yeterlilik, esneklik, yanıt verebilirlik ve hız. Bunlar, değişikliklerle başarılı bir şekilde başa çıkmayı sağlayan çevik organizasyonun ana özellikleri olarak kabul edilen stratejik yeteneklerdir. Çevik sağlayıcılar ise; yöneticilerin işletmelerin bu çeviklik yeteneklerini kullanması için organizasyon, teknoloji, insan ve inovasyon gibi araçlardır (Koçyiğit ve Akkaya, 2020, s.114).

Kurumsal çapta herhangi bir çevik dönüşümün hem kapsamlı hem de yinelemeli olması gerekir. Kapsamlı bir dönüşüm, insanlar, süreç, strateji, yapı ve teknoloji dahil olmak üzere Şekil 4’de ifade edilmektedir (Brousseau vd., 2019, s.16).



Şekil 4. Kapsamlı Bir Dönüşüm

Kaynak: Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., ve Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. *McKinsey & Company*, 16.

Çevik olmak, çevik ve esnek olmayı, yeni kanıtlara açık olmayı, geçmiş seçimleri yeniden değerlendirmeyi, yeni gelişmeler ışığında yön değiştirmeyi, daima hazır bulunmayı ve kazançlı olmaya istekli ve hakim olmayı akla getirmektedir (Doz ve Kosonen, 2008, s.95). Hızlı ve genellikle beklenmeyen değişimle karşı karşıya kalan, fırsat ile tehditleri kolaylıkla, hızla ve el becerisiyle tespit etmenin yanında bunlara cevap verme yeteneği olarak tanımlanan çeviklik, temel bir iş zorunluluğu olarak da görülmektedir (Tallon ve Pinsonneault, 2011, s.464).

Örgütsel çeviklik, ilgili bilginin aranmasını ve alınmasını kolaylaştırır ve işletmelerin bu bilgileri, yüksek kaliteli hizmetler ve ürünler geliştirmek veya yeni rakiplerin ortaya çıkmasına tepki vermek için uygulamalarını sağlar (Cegarra-Navarro vd., 2016, s.1544). Örgütsel çeviklik, hızlı, amansız ve belirsiz değişikliklerle başa çıkma ve öngörülemeyen fırsatlarla dolu rekabetçi bir ortamda başarılı olma yeteneğidir (Cheng, vd., 2020, s.96). Bu yönüyle de firmaların küresel rekabet ortamında var olabilmesi adına önemli bir değerdir (Sharifi ve Zhang, 2001, s.773).

2.2. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Çeviklik, doğru zamanda başarılı bir şekilde önemli organizasyonel değişiklikler yapma, bunu uzun bir süre boyunca tekrar tekrar yapma ve bu değişiklikleri uygulanabilir oldukları sürece sürdürmek için dinamik bir beceridir (Worley vd., 2014, s.2).

Literatüre göre, çeviklik sürücülere bir işletmeyi stratejilerini gözden geçirmeye, çevik olma ihtiyacını kabul etmeye ve bir çeviklik stratejisi benimsemeye zorlayabilmektedir. Cevap verme, yetkinlik, hız ve esneklik gibi stratejik yetenekler, çevik organizasyonun değişikliklerle başarılı bir şekilde başa çıkmayı sağlayan ana özellikleri olarak kabul edilmekle birlikte; çeviklik yetenekleri, çeviklik sağlayıcıları aracılığıyla elde edilebilmektedir (Sherehiy vd., 2007, ss.448-449). Çevikliği farklı sektörlerde farklı yeteneklerle ifade etmek mümkün olsa da genel olarak çeviklik yetenekleri; yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız olarak sıralanma olup bu yetenekler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.2.1. Yetkinlik

Yetkinlik, kuruluşların amaç ve niyetlerini karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Sharifi ve Zhang(1999) kavramı şirketin amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin üretkenliğini, etkinliğini ve seçiciliğini sağlayan kapsamlı yetenekler kümesi olarak ifade etmektedir (Sharifi ve Zhang 1999, s.17). Bir noktada örgütün dinamikliğini açıklamak için çaba sarf eden yetkinlik kavramı, değişime uyum

sağlama sürecinde örgütün mevcut temel yeteneklerinin geliştirilmesini ve potansiyel yeteneklerinin ise açığa çıkarılmasını kapsamaktadır (Yıldırım, 2022, s.70).

2.2.2. Esneklik

Esneklik, bir organizasyonun bir görevden diğerine hızlı bir şekilde ve rutin bir prosedür olarak hareket etme kabiliyetini ifade eder, her durum önceden tanımlanır, böylece onu yönetmek için gereken prosedürler yerinde olur (Vokurka ve Flidner, 1998, s.166). Aynı ekip, alet ve tesisleri kullanarak farklı ürünleri işleyebilme ve farklı hedeflere ulaşabilme yeteneğini yani uyumluluk yeteneğini ifade etmektedir. Esneklik, ürün miktarında ve çeşitliliğinde görülmekle birlikte, örgütsel ve bireysel esneklik olarak da değerlendirilebilir (Merdan, 2022, s.97).

1930'da ekonomist Stigler, esnekliği, talep değişikliği belirsizliklerini yönetmek için adaptasyondaki örgütsel çabalar olarak tanımlamıştır (Zainal vd., 2020, s.764). Esneklik işletmede sürdürülen faaliyetler doğrultusunda farklı süreçleri dolaşıma sokma ve benzer araçları kullanarak farklı hedeflere ulaşma yeteneğidir. Esneklik aynı zamanda önemli bir beceri olan çevresel olarak meydana gelen değişime uyum noktasındaki ustalık olarak da ifade edilmektedir. Utterback (1979), daha esnek firmaların katı yapılandırılmış firmalardan daha iyi yenilikçi olma eğiliminde olduğunu savunmaktadır (Lynch vd., 2010, s.13).

2.2.3. Cevap Verme

Organizasyonun algıladığı fırsatlara tepki vermek için kaynakları harekete geçirmek olarak ele alınmaktadır. Gindy ve ark. (1999), yanıt verebilirliği, bir üretim sisteminin günümüzün üretim ortamını karakterize eden öngörülebilir ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve dengeli ayarlamalar yapma yeteneği olarak ifade etmektedir (Bernardes ve Hanna, 2009, s.38).

Cevap verme, işletmelerin çevresel değişimlere karşı tepki göstermesidir. İşletmelerin doğru zamanda doğru aksiyonları alabilmesidir. Cevap verme yeteneği güçlü olan firmalar, var olan ve olası değişimler karşısında hazırlıklıdır ve sahip oldukları kaynakları en elverişli biçimde planlayarak hızlı ve etkin olarak

değişimlere cevap verebilirler. Bundan dolayı da işletmelerin proaktif eylemler gerçekleştirmesini desteklemektedirler (İmamoğlu vd., 2021, s.111).

2.2.4. Hız

Çeviklik, beklenmeyene hızla yanıt vermekle ilgilidir (Chonko ve Jones, 2005, s.380). Christopher (2000: 40) örgütsel çevikliğin temel yeteneklerinden biri olarak değerlendirilen hız boyutunun, uygun teknoloji kullanımı ve bu teknolojinin örgütün tüm süreçlerine uyumlaştırılmasıyla gerçekleşebileceğini dile getirmektedir. Örgütlerin hızlı bir şekilde davranması alınan kararların uygulamaya geçirilme zamanı, bazı durumlarda ise hızlı tepkinin stratejik karar alma ile ilgili olduğu saptanmıştır (Yıldırım, 2022, s.70).

Yusuf vd., tarafından (1999), yapılan çalışmada çevik üretim işletmesinin 10 karar alanındaki 32 öz niteliği aşağıda yer alan Tablo 6'da sunulmakta olup; çevikliğe doğru ilerleme kaydedilecekse, bu niteliklerin elde edilmesinin yolları ve engeller dikkate alınması gereken önemli konulardır (Yusuf vd., 1999, s.41).

Tablo 6. Çevik Organizasyonun Özellikleri ve Uygulamaları

Karar Alanı	İlgili Özellikler
Entegrasyon	Faaliyetlerin eşzamanlı yürütülmesi Kurumsal entegrasyon Çalışanların erişebileceği bilgiler
Yetkinlik	Çoklu girişim yetenekleri Kopyalanması zor iş uygulamaları
Ekip Oluşturma	Ekip halinde çalışan güçlü bireyler İşlevler arası ekipler Şirket sınırlarını aşan ekipler Merkezi olmayan karar verme
Teknoloji	Teknoloji farkındalığı Güncel teknolojinin kullanımında liderlik Beceri ve bilgi artırıcı teknolojiler Esnek üretim teknolojisi
Kalite	Ürün ömrü boyunca kalite Katma değeri yüksek ürünler İlk seferde doğru tasarım Kısa geliştirme döngüsü süreleri
Değişim	Sürekli gelişme Değişim kültürü
Ortaklık	Hızlı ortaklık oluşumu Müşterilerle stratejik ilişki Tedarikçilerle yakın ilişki Müşteriler/tedarikçiler ile güvene dayalı ilişki
Pazar	Yeni ürün tanıtımı Müşteri odaklı yenilikler Müşteri memnuniyeti Değişen pazar gereksinimlerine yanıt
Eğitim	Öğrenen organizasyon Çok yetenekli ve esnek insanlar İş gücü becerilerinin yükselmesi Sürekli eğitim ve geliştirme
Refah	Çalışan memnuniyeti

Kaynak: Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 41.

Kuruluşlar, hızlı değişimle ilgili zorluklarla karşı karşıya kalmakta ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kuruluşu ve kaynaklarını başarılı bir şekilde uyarlayarak ve dış ortamın değişen taleplerini karşılayarak, giderek daha uyumlu veya çevik hale gelmektedirler (Arifin ve Purwant, 2023, s.33). Hızlı ve köklü değişiklikler endüstriyel sektörde organizasyonları yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır ve bu durumda bir organizasyonda çevikliğin oluşturulması çok gereklidir (Tjhin, 2023, s.275).

2.3. Stratejik Çeviklik

Strateji önemli bir faktörü temsil eder çünkü en büyük zorluklardan biri sürdürülebilirlik ilkelerinin genel firma stratejisine (örneğin hedefler, vizyon ve misyon olarak) entegrasyonudur. Örgütler genellikle sürdürülebilirliği temel stratejinin ayrı bir yönü olarak görme eğilimindedir. Bir sürdürülebilirlik stratejisinin elverişli bir şekilde uygulanması, örgütsel kaynaklar olarak yeteneklerin geliştirilmesi için itici güç haline gelmelidir (Cezarino vd., 2019, 97). Çağdaş iş ortamındaki değişim kaynaklarının ve dinamizmin artan çeşitliliği ve yoğunluğu, dış tehditlere ve fırsatlara sürekli olarak uyum sağlama aracı olarak çevikliğin artan bir şekilde öne çıkmasına yol açmaktadır (Ahammad vd., 2020, s.1).

Stratejik çeviklik, dış iş ortamındaki hızlı değişimlerle dinamik bir şekilde organizasyon ve organizasyonun stratejisini yeniden keşfetme veya gözden geçirme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Doz ve Kosonen'e (2010) göre stratejik çeviklik, üç dinamik yeteneğin (stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynakların akışkanlığı) birleşimidir ve bunun başarılı iş modeli yeniliği (BMI) ve operasyonel terimlere çevrilmiş bir dizi meta yetenek aracılığıyla dönüşümü sağladığı ileri sürülmektedir (Arbussa vd., 2017, s.271). Stratejik çeviklik, temellerini oluşturan üç ana meta yetenek aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008, s.96):

- Stratejik duyarlılık; (hem algının keskinliği hem de farkındalık ve dikkatin yoğunluğu), yeni başlayan eğilimler ve yakınsayan güçler hakkındaki erken ve keskin farkındalığı, stratejik durumlarda geliştikçe yoğun gerçek zamanlı anlamlandırmayla birleştirir. Stratejik duyarlılık, güçlü bir dışa dönük ve içsel olarak katılımcı bir strateji süreci, yüksek düzeyde gerilim, dikkat ve zengin, yoğun ve açık bir iç diyalogun birleşimiyle beslenir.

- Liderlik birliği; en iyi takımın “kazan-kaybet” politikasına saplanıp kalmadan, hızlı ve cesur kararlar alma becerisini içerir. Liderlik ekibinin birliği, stratejik bir durum anlaşıldığında ve açtığı veya kapattığı seçenekler entelektüel olarak kavrandığında, kararların yıldırım hızında alınmasına izin verir. Bu kararlar kalıcıdır. Taahhütler, kişisel güvensizlikler ve tepedeki siyasi çıkmazlar nedeniyle ertelenmez; bunların uygulanması, çabayı yavaşlatacak veya sabote edecek kişisel

gündemlere ve özel anlaşmazlıklara tabi değildir. Gönülden yapıldığında bile, taahhütler ancak arkalarına yerleştirilen kaynaklar kadar iyidir.

- Kaynak akışkanlığı; iş modellerini ve faaliyet sistemi dönüşümünü daha hızlı ve daha kolay hale getiren operasyonlar ve kaynak tahsisi için iş süreçlerine, insan yönetimi yaklaşımlarına ve işbirliğine yönelik mekanizmalara ve teşviklere dayalı olarak iş sistemlerini yeniden yapılandırma ve kaynakları hızla yeniden dağıtma dâhili yeteneğini içerir

Weber ve Tarba'ya (2014) göre stratejik çeviklik, yalnızca tüm belirli yeteneklerin geliştirilmesi ve konuşlandırılması için yeterli kaynakları tahsis etmeyi değil, aynı zamanda bu yetenekleri zaman içinde dinamik olarak dengeleyerek çevik kalmayı da içeren bir meta yetenektir. Brueller ve ark. (2014), stratejik çevikliğin, bir firmanın ivme kaybetmeden hızlı bir şekilde geri dönmesini sağlayan, belirsiz, değişken ve hızla değişen ortamlarda yaşayabilirliğini artıran paha biçilmez bir yetenek olduğunu vurgulamaktadır (Shams vd., 2021, s.5).

Stratejik çeviklik, bir firmanın verimlilikten ödün vermeden sürekli olarak kendini yenileme ve esnekliğini sürdürebilme yeteneğidir (Clauss vd., 2019, s.773). Stratejik çeviklik elde etmek kolay bir iş değildir. Hızlandırılmış işletme çaığında öğrenme yoluyla “bilgi ekonomileri” gerektirir (Roth, 1996, s.30). Stratejik olarak çevik organizasyonların “hem istikrarlı (dayanıklı, güvenilir ve verimli) hem de dinamik (hızlı, çevik ve uyarlanabilir)” olması kurumsal desteğin akıcı doğası ve dikkate değer ölçüde hızlı ve öngörülemeyen pazar değişiklikleri nedeniyle gelişmekte olan pazarlarda daha da önemlidir (Ferraris vd., 2022, s.1).

Bununla birlikte, doğası gereği, çevik kuruluşlar, giderek daha dinamik ve çalkantılı dijital ortamla ilgili olanlar da dahil olmak üzere, iç ve dış değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek için aynı anda iyi bir konuma sahiptir (Ciampi vd., 2022, s.3). Çeviklik stratejisi, yatırımları doğru ürünü, doğru fiyata ve her yerde kullanılabilir hale getirmeye dönüştürmek için bir şirketin operasyonlarının verimliliğini artırabilmektedir (Balen vd., 2023, s.2126). En nihayetinde, stratejik çeviklik, kolektif taahhüt gerektirir, böylece firma iç anlaşmazlıklar ve çatışmalar tarafından yavaşlatılmadan ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmada önemli bir yere sahiptir (Junni vd., 2015, s.599).

2.4. Örgütsel Çevikliğin Yararları ve Gereksinimi

Örgütsel çeviklik, çevresel geçişi fark etme ve kaynak setini, iş süreçlerini ve stratejileri yeniden şekillendirerek buna hızla karşı koyma becerisini ortaya koymaktadır (Arsawan vd., 2022, s.2). Kaynakları, yetenekleri ve stratejileri etkin bir şekilde yeniden yapılandırarak son derece dinamik bir iş ortamının beklenmeyen zorluklarını ele alma yeteneğinden dolayı örgütsel çeviklik giderek daha fazla ilgi görmektedir (Manurung ve Kurniawan, 2021, s.5). Çeviklik paradigmasının bazı kritik unsurları, kişiler arası, işlevler arası ve organizasyonu kapsayan ilişkilerdir. Örgütsel çevikliğe başarılı bir şekilde ulaşmak için bir değişim ve gelişim kültürünü teşvik etmek, yüksek bir hızda sürekli yeniliği mümkün kılmak esastır (Gonçalves vd., 2022, s.109).

Güçlü rekabet gücü ve üstün iş performansı elde etmek, özellikle değişken bir iş ortamında firmalar için büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Müşteri talepleri daha dinamik hale gelmekte ve çevresel değişikliklerin sıklığı önemli ölçüde artırmaktadır. Bu durum da piyasada artan karmaşıklığa ve belirsizliğe yol açmaktadır. Belirli organizasyonel yetenekler, bir şirketin hızla değişen çevresel koşullara uygun şekilde yanıt vermesini ve bu değişiklikleri iş fırsatları olarak kullanmasını sağlayabilir. Bu bağlamda, Hatzijordanou ve ark. (2019), iş fırsatlarından hızlı bir şekilde yararlanmayı amaçladığında ödüllendirici bir yetenek olarak yüksek çeviklik seviyesini vurgulamaktadır. Meinhardt ve ark. (2018), giderek daha dinamik bir iş ortamının yüksek etkisini doğrularlar ve bir farklılaşma stratejisi olarak çevikliği önerirler (Walter, 2021, s.344).

Sürdürülebilirlik, her bir organizasyonun uzun vadeli büyüme ve refah beklentilerini etkilediği yaygın olarak kabul edilen önemli bir konudur. Ama bu her zaman böyle seyretmemiş olup, sürdürülebilirliğin büyük bir küresel endişe olarak yükselişi, küçük ve büyük kuruluşların rekabet ortamındaki bu kadar önemli bir değişime yanıt vermede çevik yeteneklerini nasıl test ettiklerini incelemek için benzersiz bir laboratuvar sağlamaktadır. Bu özel merceğe, performansı artırmak için çevikliğin uygulanmasına ilişkin bazı ilginç bilgiler sağlamaktadır (Appelbaum vd., 2017, s.72). Çevik ekiplerin sayısını artırmak, bir işletmenin çevikliğini artırmaya yönelik önemli bir adımdır. Ancak aynı derecede önemli olan, bu ekiplerin

organizasyonun geri kalanıyla nasıl etkileşime girdiğidir. Birkaçını saymak gerekirse en gelişmiş çevik kuruluşlar (Amazon, Spotify, Google, Netflix, Bosch, Saab, SAP, Salesforce, Riot Games, Tesla ve SpaceX) bile çevik ekipler ve geleneksel yapıların bir karışımıyla çalışır. Bürokratik fonksiyonların çevik ekiplerin çalışmasına engel olmamasını veya bu ekipler tarafından geliştirilen yenilikleri benimsemeyi ve ticarileştirmeyi aksatmamasını sağlamak için bu tür şirketler sürekli olarak daha fazla değişim için baskı yaparlar (Rigby vd., 2018, s.8).

Yeni iş stratejilerine uyum sağlamak, kültürler arasında çalışmak, geçici sanal ekiplerle uğraşmak ve yeni görevler üstlenmek, örgütlerin farklı kademelerini yöneten liderlerin de esnek ve çevik olmasını gerektirir (Mitchinson ve Morris, 2014, s.1). Çevik liderliği geliştirmenin en verimli yolu ise niyet, odaklanma, takip etme ve her değişiklikte birlikte inisiyatif, fikir, proje ve iyileştirme ihtiyacı ilkelerini uygulamaktır (Orski, 2017, s.50).

Örgütsel çeviklik (OA) bilim insanları tarafından günden güne artarak devam eden ilgi ile takip edilen bir kavramdır. Literatürde örgütsel çevikliğin dinamik bir yetenek veya organizasyonların değişime hızla yanıt vermesine ve dinamik, çalkantılı ve rekabetçi bağlamlarda üstün performans gerçekleştirmesine olanak tanıyan bir dizi yetenek olarak kabul edildiği konusunda geniş bir fikir birliği vardır (Marjerison vd., 2022, 2).

Çeviklik, tüm kuruluşlar için özellikle hızla gelişen pazarlarda çok daha büyük önem arz etmektedir, bunun nedeni üç ana başlıkta toplanmıştır; birincisi, çevikliğe sahip firmalar bulundukları pazarda rakiplerini kazanabilecekleri avantaj üstünlüğünden mahrum bırakabileceklerdir. İkincisi rakiplerinden daha çevik olmaları, kuruluşların rakiplerinden daha hızlı stratejik hareketler yaparak pazar liderliğine geçmesini sağlayabilecektir. Üçüncüsü ise rakiplerinden çok daha hızlı sürede dönüşümlerini veya Ar-Ge projelerini tamamlayıp pazar taleplerini karşılayabileceklerdir (Gagnon ve Hadaya, 2018, s.2).

Çevik bir organizasyon için işgücü ölçeklenebilir olmalıdır, bu ortaya çıkan sorunlara bürokratik bir hiyerarşiye başvurmadan kendi kararlarını vereceklerine güvenilebilecek yüksek vasıflı insanlar istihdam edilmesi gerektiği anlamına gelir

(Atkinson vd., 2020, s.3). Çevik bir organizasyonda, kendi kendini organize eden ekipler, müşteriler için sürekli olarak yeni değerler sağlar. İş, kullanıcılarla sürekli etkileşim ile yinelemeli bir şekilde yapıldığından, kuruluş, bazen neredeyse gerçek zamanlı olarak, her bir kullanıcı için yaptıklarını sürekli olarak yükseltebilir. Ekipler ortak bir ritim üzerinde çalıştığında, birçok ekip koordineli bir şekilde büyük karmaşık zorluklar üzerinde birlikte çalışabilir. Çeviklik doğru yapıldığında ekipler, organizasyonun müşteri için olduğu kadar organizasyon için de değer ürettiği bir iş modeli çerçevesinde çalışırlar. Her şey (yapılan iş, bilgi ve para) entegre bir şekilde kolayca hareket eder ve bu da düşük veya sıfır marjinal maliyetlere ve ölçeğe göre büyük getirilere yol açar (Denning, 2016, s.4).

Çeviklik, gelirlere odaklanır ve Kidd'in çeviklik tanımında (Kidd, 1994) yer alan, organizasyonda yaratıcılık ve yeniliği içeren uzun vadeli değişikliklerle başa çıkma yeteneği olarak tanımlanabilir: Çevik üretim, müşterilerin yüksek kaliteli özelleştirilmiş ürünler tedarik etme ihtiyacına yanıt olarak işbirliği ve yenilik sağlamak için organizasyonun, yüksek vasıflı ve bilgili insanların ve ileri teknolojilerin entegrasyonu olarak düşünülebilir (Jackson ve Johansson, 2003, ss.482-483). "Müşteriyi zenginleştirme stratejileri" başlığı altında Goldman ve ark. (1995) çevikliğin dört temel boyutunu tanımlar. Bunlar (Hoek vd., 2001, s.129):

- (1) müşteriyi zenginleştirmek;
- (2) rekabet gücünü artırmak için işbirliği yapmak;
- (3) değişim ve belirsizliğin üstesinden gelmek için örgütlenme;
- (4) insanların ve bilgilerin etkisinin kullanılması.

1995 yılında Goldman ve ark. (1995), çevik rekabetin dört temel boyutunu tanımlamışlardır. Birinci boyut müşteriyi zenginleştirmektir. Bu, her bir müşterinin benzersiz gereksinimlerinin hızlı bir şekilde anlaşılmasını ve hızla sağlanmasını gerektirir. İkinci boyut, rekabet gücünü artırmak için işbirliğini (tedarikçi ortaklıkları ve belki de rakip kuruluşlarla ortaya çıkan sanal ilişkiler gibi kuruluş içi, kuruluşlar arası işbirliği) gerektirir. Üçüncü boyut, eşzamanlı mühendislik ve çapraz fonksiyonel ekipler gibi teknikler aracılığıyla değişim ve belirsizliğin üstesinden

gelmek için yeni organizasyon yapılarını kullanır. Dördüncü boyut, insan, bilgi ve teknolojinin etkisinden yararlanır ve eğitim, öğretim ve yetkilendirmeye daha fazla önem vererek çalışanların bir şirket varlığı olarak önemini kabul eder (Vokurka ve Fliedner, 1998, s.167).

Çeviklik, yalnızca beklenmeyen değişikliklere yanıt verme yeteneği (tepki yeteneği) değil, aynı zamanda değişimle ilgili olarak proaktif hareket etme (bilgi yönetimi) anlamına da gelir (Arteta ve Giachetti, 2004, s.495). Çeviklik durağan bir durum değil, bir şirketin işleyişine dâhil olan sürekli bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşım kendiliğinden olmayacağından bunun yerine, istikrar ve yenilik, tutarlılık ve esneklik için çatışan ihtiyaçları başarıyla dengeleyen etkili bir organizasyon gerektirir (Worley vd., 2014, s.3).

Soğuk savaş yıllarının sona ermesiyle birlikte çok kutuplu dünya ve asimetrik tehditlerin ortaya çıkışını araştıran ABD Ordusu'nda meydana gelen değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) olarak tasvir ettiği döneme verilen isim olan VUCA, bu yeni çağın benzeri görülmemiş doğası için yaygın olarak paylaşılan bir kısaltma haline gelmiştir. Liderler, VUCA'ya uyum sağlayabilen şirketlerin geleceği kazanacağını öngörmektedir. Kısacası, bu yeni dünyada rekabet edebilmek için şirketlerin ve liderlerinin önemli ölçüde daha “çevik” olmaları gerekmektedir (Joiner, 2019, s.141).

Çeviklik, hem iç hem de dış kaynaklardan değişim ihtiyacını hissedebilen, bu değişiklikleri rutin olarak gerçekleştirebilen ve ortalamanın üzerinde performans sürdürebilen dinamik bir organizasyon tasarım yeteneğidir (Worley ve Lawler, 2010, s.194). Nafei (2016, 97)'da yaptığı araştırmasında örgütsel çevikliği geliştiren yeteneklerin firma performansını artırmada anahtar kaynak olduğunu ortaya koymuştur. Çeviklik yeteneklerinden yoksun kuruluşların yaşam sürelerini kısalttığı Fortune 500'de yer alan şirketlerin yaşam beklentisini son 50 yılda, 75 yıldan 15 yıla düştüğü gerçeği de çevikliğin önemini vurgulamaktadır (Gagnon ve Hadaya, 2018, s.3).

2.5. Hipotez Geliştirme

Çeviklik, bir firmanın rekabetçi eylem fırsatlarını sezme ve bu pazar fırsatlarını yakalamak için gerekli kaynakları sıralama becerisini ifade eder (Chakravarty vd., 2013, s.976). “Çeviklik” terimi, hızla değişen ortamlara uyum sağlayabilen ve iyi performans gösterebilen firmaları tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Overby vd., 2006, s.120). İşletmelerin ayakta kalabilmesi için çeviklik bir amaç veya stratejiden çok bir gerekliliktir (Alavi ve Wahab, 2013, s.4195). Çağdaş iş ortamlarında firmaların yenilikçiliği ve rekabetçi performansı için hayati öneme sahiptir (Sambamurthy vd.,2003, s.237).

İmalatta çeviklik, piyasa talebinin mevcut konfigürasyonuna hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmeyi ve ayrıca yoğun rekabet güçleri karşısında piyasaları geliştirme ve elde tutma konusunda proaktif olmayı içerir (Bessant vd., 2001, s.32). Ayrıca, yönetim karar verme sürecini bilgilendirmek ve kurumsal performansı yükseltmek için gerekli bilgileri üretmek için firmalar tarafından artan bir şekilde kaldıraç olarak kullanılan önemli bir varlık olarak görülmektedir (Wamba, 2022, s.4).

Örgütsel çeviklik, bir şirketin çevresel değişikliklere tepki verirken, firmaların dinamik fırsatlardan yararlanma ve yeni yollar keşfetme yeteneklerini geliştiren çok yönlü stratejisi olarak kabul edilmektedir. Çeviklik, firmaların öngörülemeyen ve çalkantılı bir ortamda yatırımlarını sürdürmek için gerekli bir strateji olarak tanımlandığından, organizasyonel stratejiyi dinamik yetenek teorisinin perspektifinden görmenin etkileyici bir gerekçe olduğunu belirtmekte fayda vardır (Awwad vd., 2022, s.315).

Çeviklik, son yıllarda araştırmacılar ve sanayiciler arasında büyük ilgi ile karşılanmış olup çeviklik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayan çalışmalar yapılmıştır. Çeviklik kavramı çerçevesinde ele alınan çalışmalar genel anlamda iki farklı perspektif dâhilindedir. İlk olarak belirtilen bakış açısı dış odaklı bir görüşe sahip olup; çevikliğin örgütlerin operasyonları, pazar şartları, müşteri talepleri gibi değişimleriyle uyumu ve bu değişimleri zamanında fark etmesi ile ilgilidir. Bir diğer

görüŖe göre ise çevikliğin yetenek olarak ele alınırken birden fazla yönünün olduğunu gösteren çalışmaların olmasıdır.

Çeviklik, bir organizasyonun rekabet kabiliyetine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunur ve belirsizlik durumunda organizasyon performansını da etkiler. (Akkaya ve Mert, 2022, s.9). Yapılan çalışmalarda ayrıca çevikliğin, gerçek zamanlı olarak daha uygun ürünlere hızla geçerek pazarların değışen ihtiyaçlarına cevap vermede önemli etkisi olduğu, kendisini rekabetçi, dinamik ortamdaki değışikliklere adapte ederek kazanan ve karlar yaratan organizasyonlar meydana getirdiği ve çevikliğin, değışken talebi ekonomik olarak uygulanabilir ve zamanında karşılamak için bir strateji oluşturduğu gibi önemli özellikleri üzerinde durulmuştur.

Örgütsel çeviklik kavramını kapsayan literatür incelendiğinde, örgütsel çeviklik çalışmaların birçoğunda doğrudan bir sebep olarak çalışmaların bir kısmında ise diğer değışkenler arasındaki ilişkilerdeki rolü değerlendirilmiştir. Örgütsel çevikliğin bütünlüğünü neden ve sonuçla bağlantısı süresince konu olan bazı araştırmalar ile elde edilen sonuçlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar

ÇALIŞMA	VERİ	İLGİLİ SONUÇLAR
Tallon, P. P., ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation Model. <i>Management Information Systems Quarterly</i> , 35(2), 463-486.	Çalışma, çevikliğin, değışen İT altyapısı esnekliği ve çevresel değışkenlik koşulları altında uyum ve firma performansı arasındaki bağlantıya aracılık ettiği bir model kullanılarak test edilmektedir. 241 firmadaki İT ve şirket yöneticilerinden elde edilen veriler değerlendirilmiştir.	Çalışma bulguları, çeviklik ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı ortaya çıkarmıştır.
Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. <i>Journal of Business Research</i> , 69(5), 1544-1549.	Çalışma, bilgi yönetimi yapıları, kurumsal çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştıran bir araştırma modeli geliştirmektedir. Ampirik çalışmada, 112 büyük İspanyol şirketten alınan anket verileri kullanılmıştır.	Çalışma bulguları, belirli bir dizi ve bilgi yönetimi süreçlerinin etkinliğini destekler ve yalnızca bilgi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisini değil, aynı zamanda bu ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık etkisini de teyit etmektedir.

Okuwa, J. A.(2019)Dynamic capabilities and organizational agility of manufacturing firms in Port Harcourt, Nigeria. <i>International Journal of Social Sciences and Humanities</i>, 12(3), 52 – 61.	Çalışma, Rivers Eyaletindeki imalat firmalarındaki dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın popülasyonu, Nijerya Nehirler Eyaleti Üreticileri Birliği'ne kayıtlı 31 firmadan sistematik olarak seçilen yedi (7) imalat firmasından oluşmaktadır.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin boyutları ile örgütsel çeviklik ölçütleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada bulgulara dayanarak, imalat firmalarında dinamik yeteneğin uygun şekilde uygulanmasının yanıt verebilirlik ve esneklik elde etmek için kullanılabileceği ve böylece organizasyonları çevik hale getirebileceği sonucuna varılmıştır.
Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., ve Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS capabilities on firm performance: the roles of organizational agility and industry technology intensity. <i>Decision Sciences</i>, 51(3), 575-619.	Çalışmada, örgütsel çevikliği, firma performansını etkileyen bilgi sistemleri (IS) yetenekleri tarafından etkinleştirilen daha üst düzey bir yetenek haline getirmek için önemli bir çevresel faktörün - endüstrinin teknoloji yoğunluğunun - olasılık etkisi test edilmektedir. İspanya merkezli 153 firmadan veri toplanmıştır.	Çalışma bulguları, bilgi sistemleri (IS) yeteneklerinin, organizasyonel çevikliğin tam aracılığı yoluyla firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, bilgi sistemi (IS) yeteneklerinin kurumsal çeviklik üzerindeki etkisinin, yüksek teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketler için orta teknoloji yoğunluklu endüstrilerdeki şirketlere göre daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.
Gyemang, M., ve Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. <i>Management Science Letters</i>, 10(7), 1533-1542.	Çalışmada, Nijerya'da telekomünikasyon endüstrisindeki 70 firmadan alınan anket verilerini kullanarak bu çalışmanın amacı, telekomünikasyon endüstrisinde maksimum performans elde etmede dinamik yetenekler, yenilikçilik, organizasyonel çeviklik ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri incelemektir. Dağıtılan 430 anketten 341'i geri dönüş gerçekleşmiştir.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin hem örgütsel çeviklik hem de rekabetçi performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.
Kulelung, T., ve Ussahawanitchakit, P. (2015). Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand. <i>The Business & Management Review</i>, 7(1), 206.	Çalışma, örgütsel çevikliğin, herhangi bir organizasyonda pazarlama etkinliğinin, üretkenliğin aracı etkileri aracılığıyla işletmelerin performansları üzerindeki sonuçlarını test etmeyi amaçlamaktadır. Veriler, Tayland'daki Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT) işletmelerindeki organizasyon yöneticilerine yapılan anket ile toplanmıştır. Analiz, 153 anketin tamamına dayanmaktadır.	Çalışma bulguları, pazarlama etkinliği, örgütsel verimlilik, iş mükemmelliği, rekabet avantajı artışları, firma performansı ile önemli ölçüde pozitif bir ilişki göstermektedir. Uzun vadeli vizyon, pazar kültürü ve kaynak zenginliği, kurumsal çeviklik planının öncülleridir.

Chakravarty, A., Grewal, R., ve Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. <i>Information Systems Research</i> , 24(4), 976-997.	Çalışma, bilgi teknolojisi yetkinliklerinin örgütsel çevikliği ve firma performansını nasıl şekillendirdiğini anlamak için önerilerde bulunmaktadır. Çalışmada, 109 işletmeden işletmeye elektronik pazar yerinden alınan veriler değerlendirilmiştir.	Çalışma bulguları, IT yetkinliklerinin, girişimci çeviklik yeteneklerinin firma performansı üzerindeki olumlu etkilerini nasıl kolaylaştırdığını kavramsallaştırır ve ampirik olarak kanıtlamaktadır. Sonuçlar, yöneticilerin, IT yetkinliklerinin kurumsal çeviklik ve firma performansı üzerindeki etkilerini değerlendirirken (gözlemlenen ve gözlemlenmeyen) (birden çok) beklenmedik durumları hesaba katması gerektiğini göstermektedir.
Usman, Y. D.(2023). Organizational Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in Bauchi State, Nigeria. <i>International Journal of Management and Marketing Systems</i> ,13(10) 1-13	Çalışma, Nijerya'nın Bauchi eyaletindeki KOBİ'lerin örgütsel çevikliği ile performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Çalışmanın popülasyonunu, Bauchi metropolünde toplam 364 KOBİ oluşturmaktadır.	Çalışma bulguları, Nijerya'nın Bauchi eyaletinde KOBİ'lerin örgütsel çevikliği ile performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.
Khayer, A., Islam, M. T., ve Bao, Y. (2023). Understanding the effects of alignments between the depth and breadth of cloud computing assimilation on firm performance: The role of organizational agility. <i>Sustainability</i> , 15(3), 2412.	Çalışmanın temel amacı, bulut bilgi işlem asimilasyonunun derinliğinin ve genişliğinin firma performansı üzerindeki etkisi hakkında içgörüler üretmektir. Çalışma için, operasyonlarında ve süreçlerinde bulut bilişimi kullanma deneyimi olan 296 Çinli firmadan veri elde edilmiştir.	Çalışma bulguları, bulut bilişim özümlemesinin derinliğinin ve genişliğinin, doğrudan ve dolaylı olarak, örgütsel çeviklik yoluyla şirket performansı üzerinde önemli ve olumlu etkiye sahip olduğunu göstermektedir.
Ngeche, J., ve Kaluyu, V. (2023). Organizational agility capabilities and sustainable competitive advantage in private multi-Practice hospitals in Kenya. <i>The University Journal</i> , 5(1), 179-194.	Çalışma, Kenya Özel Çoklu Uygulama Hastaneleri (PMPH'ler) arasında örgütsel çeviklik ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Hedef popülasyon, Kenya'daki 46 özel 5. düzey hastaneden 690 yöneticiyi içermektedir.	Çalışmadan elde edilen bulgular, Kenya'daki PMPH'lerin örgütsel çevikliğinin, sürdürülebilir rekabet avantajları üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Li, G. (2022). Research on the relationships between knowledge-based dynamic capabilities, organizational agility, and firm performance. <i>Journal of Risk and Financial Management</i> , 15(12), 606.	Çalışmada, bilgiye dayalı dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik ile bunların firma performansı ile etkileşim ilişkileri incelenerek yönetici desteğinin düzenleyici etkisi ampirik olarak analiz edilmektedir. İnternet anketleri aracılığıyla toplanan 229 veri analiz edilmiştir.	Çalışma bulguları, bilgiye dayalı dinamik yeteneklerin ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde önemli pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir; örgütsel çeviklik, bilgiye dayalı dinamik yeteneklerin firma performansı üzerindeki etkisiyle aracılık etkisine sahiptir.
Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. <i>İş ve İnsan Dergisi</i> , 6(1), 93- 106.	Çalışmada, stratejik çeviklik, teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum bileşenleri olarak ele alınmıştır. Gaziantep ilinde faaliyette bulunan, sanayi odasına kayıtlı 88 adet üretici firma sahibi/yöneticisi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.	Çalışma bulguları, stratejik çevikliğin bileşenlerinden olan teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun firma performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
Alhadid, A. (2016). The effect of organization agility on organization performance. <i>International Review of Management & Business Research</i> , 5(1), 273–278	Çalışmada, Ürdün’de bulunan bilgi teknolojisi organizasyonlarındaki örgütsel çevikliğinin örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, Ürdün Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’na göre 250’den fazla çalışanı olan büyük şirketler üzerinde yapılmıştır.	Çalışma bulguları, örgütsel çeviklik ile örgütsel performans arasında pozitif bir etkiye sahip olan bir korelasyon olduğunu göstermiştir.
Başkarada, S., ve Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 26(2), 331-342.	Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütsel çevikliğin giderek daha kritik hale geldiğine dair yaygın bir fikir birliği olmasına rağmen, örgütsel çevikliğin tam olarak nelerden oluştuğu veya nasıl değerlendirilip geliştirilebileceği konusunda çok az fikir birliği vardır. Çalışmanın amacı, dinamik yeteneklere dayanan üst düzey bir kavramsal çerçeve aracılığıyla kurumsal çeviklik yapısının işlevselleştirilmesine katkıda bulunmaktır.	Çalışma bulguları, örgütsel çevikliği, rekabet avantajı elde etmeye ve/veya sürdürmeye yönelik hızlı, sürekli ve sistematik evrimsel uyum ve girişimci yenilik olarak tanımlamaktadır. 5S Kurumsal çeviklik çerçevesi, kurumsal çevikliği destekleyen beş dinamik yetenek (algılama, arama, yakalama, değiştirme ve şekillendirme) önerir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tüm bu bilimsel araştırmalar çerçevesinde örgütsel çeviklik ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H₄: Örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DİNAMİK YETENEKLER

3.1. Dinamik Yetenek Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, bilginin kodlanması, internet, yetenek ve çalışan hareketliliği, artan bilgi aktarımı oranları, taklit, müşteri zevklerindeki değişiklikler, ürün ve iş modellerinin eskimesi, çalkantılı bir ortama ve hızlanan değişimlere neden olmuştur (Weber ve Tarba, 2014, s.5). Dinamik yetenekler (DC) perspektifi, kaynak tabanlı görüşü (RBV) geliştiren, bu sayede firmanın bir kaynaklar topluluğu olarak tasarlandığı, kuruluşların çevresel değişikliklere uyum sağlamak için bir öğrenme süreci geliştirmesi gerektiği fikrine dayanır (Hernández vd., 2020, s.1). Dinamik yetenekler, değişen müşterilerin olduğu ortamda teknolojik fırsatlara uyum sağlamak için gereken, artırılması zor kurumsal yetenekleri ifade etmekte olup bunun yanında işletmelerin kapladıkları ekosistemi şekillendirme, yeni ürünler ve süreçler geliştirme ve uygulanabilir iş modelleri tasarlama ve uygulama kapasitesinin de benimsenmesidir (Teece, 2007, ss.1319-1320).

Dinamik yetenek kavramı ilk kez Teece ve Pisano (1994)' nun "Industrial and Corporate Change" dergisinde yer alan "Firmaların Dinamik Yetenekleri: Giriş" isimli çalışmada karşımıza çıkmaktadır. İlgili çalışmada kavramın yalnızca tanıtımı açıklanmış olmakla beraber asıl dikkat çekici çalışmaya üç yıl sonra Teece ve diğerleri (1997) tarafından "Strategic Management Journal" da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makalede rastlanmaktadır (Kaplan, 2020, s.169). Teece ve Pisano daha sonra 1996 ve 1997'de yaptıkları çalışmalarla kavramı biraz daha genişleterek "Rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak amacıyla fırsatları algılama ve daha sonra yakalama ve bilgi varlıklarını, yetkinlikleri ve tamamlayıcı varlıkları yeniden yapılandırma ve koruma yeteneği" olarak açıklamaktadırlar (Augier ve Teece, 2009, s.412).

Dinamik yetenek olgusuna yönelik yaklaşımı ilk geliştiren Teece ile Pisano (1994), dinamik yetenek ile yeniliği ilişkilendirmiştir. Bu anlamda, dinamik yeteneklerin, ürün yeniliğine yönelik zamanında ve hızlı cevap verebilme kapasitesi içsel ve dışsal becerilerinin etkin bir şekilde koordine edilmesi ile harekete geçirilmesine ilişkin yönetim yeteneği olduğu ifade edilmiştir (Kozak ve Doğan, 2010, s.10).

2017, s.50). Pavlou ve El Sawy (2011), dinamik yetenekleri dört boyutta geliştirerek Teece ve diğerlerinin (1997) teorisini benimsemiş ve burada mevcut operasyonel yetenekleri çevre koşullarına daha uygun yeni yetenekleri yeniden yapılandırmaya yardımcı olan bir dizi yetenek olarak belirtmiştir (Yanuar ve Fontana, 2022, s.322).

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekleri kaynakları kullanmak, birleştirmek, yeniden yapılandırmak ve harekete geçirmek için bir dizi faaliyet olarak tanımlamaktadır (Wendra vd., 2019, s.125). Zollo ve Winter (2002), dinamik yeteneği “kuruluşun daha iyi etkinlik arayışı içinde çalışma rutinlerini oluşturduğu ve değiştirdiği toplu bir faaliyet modeli” olarak tanımlamaktadır. Zheng vd., (2011), dinamik yeteneği, çevresel değişim durumlarında tanımlamak, keşfetmek ve uyarlamak için firmanın bilgiyi edinme, üretme ve birleştirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Gonzalez, 2022, s.6). Khan ve arkadaşlarına (2019) göre, “dinamik yetenekler adaptasyon ve değişimi içerir, çünkü bu yetenekler kaynakları rekabet avantajı yaratırken gelişmiş performansa dönüştürmek için bir dönüştürücü olarak kabul edilebilir”. Bu nedenle, üstün performans için kaynaklara sahip olmak yeterli değildir, şirketler bu kaynakları birleştirmek, geliştirmek ve kullanmak için bir dizi dinamik yeteneğe ihtiyaç duymaktadır (Monteiro vd., 2019, s.181).

“Dinamik yetenekler” literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmakta olup, bazı akademisyenler, bu yetenekleri firmaların gelişimi kolaylaştıran destekleyici süreçler ve rutinler olarak algılamaktadır. Diğer bir grup araştırmacı ise, kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak için çeşitli operasyonel yetenekler gerektiren proje portföylerinin işletilmesi gibi operasyonel konuları organizasyonun birden fazla seviyesinde var olarak görür. Bir grup onları aktivite olarak yorumlamakta olup başka bir bilim insanı grubu, dinamik yetenekleri kaynaklar, varlıklar veya organizasyonun kendisi olarak görmektedir (Nguyen vd., 2022, s.3). Dinamik yetenekler ile ilgili başlıca tanımlar Tablo 8’de belirtilmiştir (Barreto, 2010, ss.259-260).

Tablo 8. Dinamik Temel Yeteneklerin Tanımları

ÇALIŞMA	TANIM
Teece ve Pisano (1994)	Firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasına ve değişen pazar koşullarına yanıt vermesine izin veren yetkinliklerin ve yeteneklerin alt kümesi
Teece, Pisano, ve Shuen(1997)	Firmanın hızla değişen ortamlara hitap etmek için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerisi
Eisenhardt ve Martin (2000)	Firmanın kaynakları kullanan süreçlerini —özellikle kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma süreçleri— eşleştirmek ve hatta pazar değişikliği yaratmak; dolayısıyla dinamik yetenekler, pazarlar ortaya çıktıkça, çatışırken, bölünürken, gelişirken ve ölürken firmaların yeni kaynak konfigürasyonları elde ettikleri organizasyonel ve stratejik rutinlerdir.
Teece (2000)	Fırsatları hızlı ve yetkin bir şekilde algılama ve ardından yakalama yeteneği
Zollo ve Winter (2002)	Dinamik bir yetenek, organizasyonun geliştirilmiş etkinlik arayışında sistematik olarak çalışma rutinlerini oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif faaliyet modelidir.
Winter (2003)	Bunlar (yetenekler) sıradan yetenekleri genişletmek, değiştirmek veya yaratmak için çalışır
Zahra, Sapienza, ve Davidsson (2006)	Bir firmanın kaynaklarını ve rutinlerini, ana karar alıcı(lar)ı tarafından öngörülen ve uygun görülen şekilde yeniden yapılandırma yetenekleri
Helfat vd., (2007)	Bir kuruluşun kaynak tabanını amaçlı olarak oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi
Teece (2007)	Dinamik yetenekler kapasiteye ayrılabilir (a) fırsatları ve tehditleri algılamak ve şekillendirmek, (b) fırsatları değerlendirmek,ve (c) geliştirerek, birleştirerek, koruyarak rekabet gücünü sürdürmek ve, gerektiğinde ticari işletmenin soyut ve somut varlıklarının yeniden yapılandırılması

Kaynak: Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 260.

Dinamik yetenekler teorisi (DCT), uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için kuruluşların geliştirmesi gereken temel yetkinlikleri tanımlar. Organizasyonların dinamik ve değişen bir ortamda nasıl hayatta kaldıklarına odaklanır. Buna ek olarak, bir organizasyonun yöneticilerine, ortaya çıktıkça zorluklara, durumlara ve değişikliklere hangi yeni stratejilerin benimseneceğini ve bu değişikliklerin radikal veya artımlı olup olmadığına bakılmaksızın nihayetinde hayatta kalacağını değerlendirmede yardımcı olur (Alhassani ve Al-Somali, 2022, s.46). Dinamik yetenekler teorisi, değişken endüstrilerde rekabet avantajını açıklama girişimi olarak ortaya çıkmıştır. 20. yüzyıl sona ererken, internet tabanlı teknolojiler, çok çeşitli pazar sektörlerinde rekabet ortamını değiştirerek, geleneksel rekabet avantajı görüşlerine yeni meydan okumalar getirmiştir. Apple, Amazon, Google ve Facebook gibi şirketlerin başarısı, fırsatları algılama, şekillendirme ve yakalama kapasitesinin endüstrilerde devrim yaratabileceğini ve ulusal ve küresel ekonomileri dönüştürebileceğini göstermiştir (Felin ve Powell, 2016, s.79).

3.2. Operasyonel Yetenek Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Operasyonel yetenekler bir firmanın kısa vadede geçimini sağladığı yetenekler olarak tanımlanmaktadır. İki temel operasyonel yetenek, pazarlama (yani, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gereken yetenekler) ve teknolojik yeteneklerdir (yani, ürün veya hizmet üretmek için gereken yetenekler). Bununla birlikte, yüksek çevresel belirsizlik koşulları, piyasa oynaklığı ve sık değişim, operasyonel yeteneklerin aşıldığı ve rekabet kazanımları sağlamayı durdurduğu orana ilişkin soruları gündeme getirmektedir (Mikalef vd., 2020, s. 3).

Operasyon yönetimi araştırmacıları, uzun süredir kaynak tabanlı görüş (RBV) ve bunun operasyon stratejisi üzerindeki potansiyel etkileri, özellikle de örgütsel yetenekler kavramı ile ilgilenmektedir. RBV'nin "içe dönük yönelimi", "operasyonların ihmal edilen stratejik önemini özgürleştirmesini" sağlar (Wu vd., 2010, s.725).

3.3.Operasyonel Yetenek ve Dinamik Yetenekler Arasındaki Farklar

Operasyonel yetenek olarak adlandırılan yetenek grubu gerek personel gerekse hat uygulamaları dâhil olmak üzere işletmelerin operasyonel çalışma alanına yönelik olarak; bunlar “şimdi geçimimizi nasıl sağlarız” yetenekleridir. Dinamik yetenekler, operasyonel yeteneklerin değiştirilmesine adanmıştır ve örneğin, firmanın ürünleri veya üretim süreçlerindeki değişikliklere öncülük eder. Bu sınıflandırma, son zamanlardaki dinamik yetenek modellerinde giderek daha fazla benimsenmektedir. Helfat ve Peteraf’ın açıkladığı gibi, “Dinamik yetenekler, içinde bulundukları firma için çıktıyı doğrudan etkilemez, ancak operasyonel yetenekler üzerindeki etki yoluyla firmanın çıktısına dolaylı olarak katkıda bulunur.” (Cepeda ve Vera, 2007, s.427). Dinamik yetenekler, firma tarafından uygulanan süreçlerde değişiklikler meydana getiren yeteneklerdir, operasyonel yetenekler ise onun işleyişi veya çalışma şekli ile ilgili olanlardır (Bustinza vd., 2010, s.4067). Dinamik yetenekler operasyonel yetenekleri oluşturmayı, bütünleştirmeyi ve yeni baştan yapılandırmayı ifade eden yetenek ile ilgiliyken, operasyonel yetenekler, ürünlerin geliştirilmesini, üretilmesini ve teslim edilmesini kapsamaktadır (Kortmann vd., 2014, s.476).

Tablo 9’da Özmütlu ve Can (2019) tarafından yapılmış olan çalışmada yer alan firmaların operasyonel yetenekleri ve dinamik yetenekleri arasındaki farklar açıklanmaktadır (Özmütlu ve Can, 2019, s.352).

Tablo 9. Dinamik ve Operasyonel Yeteneklerin Kavramsal Ayrımı

Yazarlar/Yıl	Dinamik Yetenekler	Operasyonel Yetenekler
Teece, Pisano ve Shuen(1997)	Organizasyonun hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.	Orgütsel rutin ve süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.
Eisenhardt ve Martin(2000)	Bir organizasyonun operasyonel yeteneklerini yeniden birleştirerek, güncelleyerek ve yeniden yapılandırarak (yenileyerek) rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan becerilerdir.	Bir organizasyonun girdileri çıkışlara dönüştürülmesinde doğrudan rol oynadığı yeteneklerdir.
Zollo ve Winter(2002)	Organizasyonun etkinliğini arttırmak için sistematik olarak iyileştirilmiş operasyonel rutinlerini oluşturduğu ve üzerinde değişiklik yaptığı, öğrenilmiş istikrarlı kolektif faaliyetler örüntüsüdür.	Bir organizasyonun operasyonel işleyişine yönelik faaliyetlerdir.
Winter(2003)	Sıradan(Operasyonel)yetenekleri, genişletmek, değiştirmek ya da yaratmak için etki eden yeteneklerdir. Dinamik yetenekler, sıradan(operasyonel) yeteneklerle kıyaslandığında stratejik öneme sahip olan yeteneklerdir. Organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmesi için sıradan yeteneklerin üzerine dinamik yeteneklerini konumlandırmaları gerekliliğini vurgulayan yeteneklerdir. Ürünleri, ürünlere ilişkin süreçleri ve pazarı yeteneklerin “birinci düzey yetenekler”dir.	Aynı ürünü, aynı ölçekte ve aynı müşteri nüfusuna zaman içinde üretip satarak yaşam kazanmaya yöneliktir. Operasyonel yetenekler, organizasyonların sahip oldukları sıradan yetenekler olarak nitelendirilmektedir. Organizasyonların var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya yeteneklerin “sıfır düzey yetenekler” dir.
HelfatvePeteraf(2003)	Organizasyonun operasyon yeteneklerini oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.	Ürün üretimi gibi bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde çeşitli görevlerin yürütülmesi ve koordine edilmesi için rutin bir koleksiyonun kullanılmasıdır.
HelfatveWinter(2011)	Bir organizasyonun şu anda yaşamını nasıl değiştirdiğini ve radikal değişimlerin çevre koşullarına göre nasıl geliştiğini gösteren özelliklerdir.	Bir organizasyonun aynı müşteri popülasyonu için mevcut ürün ve hizmetleri desteklemek amacıyla aynı ölçekte aynı teknikleri kullanarak daha fazla veya daha az bir aktivite gerçekleştirmesini sağlar.
Teece(2014)	Bir organizasyonun sıradan faaliyetlerini yüksek kazançlı çalışmalara yöneltmesine olanak tanıyan daha üst düzey faaliyetler içermesidir.	Sıradan(operasyonel)yetenekler, görevleri gerçekleştirmek için (teknik olarak)gerekli olan idari, operasyonel ve yönetimle ilgili fonksiyonların performansını içerir.

Kaynak: Özmütlu, S. Y., ve Can, E. (2019). Dinamik yeteneklerin pazar ve müşteri performansına etkisi: Hizmet sektöründe nicel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 352.

Teece (2007) benzer şekilde, operasyonel yeteneklerin bir organizasyonun günlük operasyonel verimliliğini sağlayarak teknik uygunluğunu sürdürmesine yardımcı olurken, dinamik yeteneklerin bir firmanın kaynak tabanının oluşturulmasını, genişletilmesini ve değiştirilmesini sağlayarak evrimsel uygunluğunu sürdürmesine ve uzun vadeli rekabet başarısı yaratmada yardımcı olduğunu kabul etmekte olup, bu öneriler dikkate alındığında, aşağıdaki geniş yönlerin yanı sıra operasyonel ve dinamik yetenekler arasındaki ayrım konusunda fikir birliğinin ortaya çıktığı görülmektedir (Protogerou vd., 2012, ss.617-618):

- (i) yetenekler operasyonel ya da dinamik olabilir ve her ikisi de firmanın belirli bir faaliyeti veya işlevi yerine getirme kapasitesini yansıtır, ancak;
- (ii) operasyonel yetenekler, firmanın temel işlevsel faaliyetleri gerçekleştirmesine yardımcı olur;
- (iii) dinamik yetenekler, operasyonel yeteneklerin dönüşümüne ve yeniden yapılandırılmasına atıfta bulunur.

İki kavram arasında yukarıda belirtilen fikirler eşliğinde, dinamik yeteneklerin işletmelerin operasyonel yetenekleri üzerinde gerek var olma sürecinde gerekse dönüştürme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

3.4. Dinamik Yeteneklerin Boyutları

Eisenhardt ve Martin(2000) dinamik yeteneklerin yalnızca yüksek hızlı pazarlarda değil, aynı zamanda “orta derecede dinamik” pazarlarda da önemli olduğunu savunmaktadırlar. Firmaların içinde bulundukları pazara bağlı olarak farklı dinamik yetenekler öngörmektedirler. Dinamik yetenekler ve sürdürülebilirlik uygulamaları dünya çapında şirketlerin ilgi odağı haline gelmiştir, ancak kuruluşların dinamik yetenekleri nasıl başarılı bir şekilde geliştirebilecekleri ve rekabet avantajı için sürdürülebilirliği nasıl başarabilecekleri konusunda hala bir tartışma mevcuttur (Bari vd., 2022, s.1). Küreselleşmenin artmasıyla birlikte işletmelerin sahip olduğu kaynaklar ve rekabet gücü çeşitlilikle birlikte değişmektedir. İşletmeler istikrarlı bir ortamda büyüyemezler, ancak dinamik ve değişen çevrede ayakta kalabilmek için nasıl uyum sağlayacakları sorusuyla karşı karşıyadırlar. Bu nedenle, bu eğilim

altında dinamik yetenek boyutlarının bileşimini incelemek, gerçekçi bir önem taşımaktadır (Wang ve Li, 2013, s.267).

Dinamik yetenek (DY)'lerin boyutları konusunda Teece vd. (1997)'nin yazındaki ikinci çalışmasından başlayarak kronolojik bir liste halinde temel olarak nitelenen ya da atıf sayısı yüksek olan çalışmaların boyutları değerlendirilmiştir. Bu boyutlar değerlendirildiğinde DY'lerin farklı boyutlarla ama aynı eksenle ele alındığı ifade edilebilir. Aşağıdaki Tablo 10'da, DY'lerin boyutlarına ilişkin yaklaşımlar kronolojik olarak listelenmiştir (Kaplan, 2020, s.19).

Tablo 10. DY Boyutları Kronolojisi

Yazar(lar)	Boyutlar
Teece vd. (1997: 509)	Sezme, yakalama ve yeniden düzenleme.
Eisenhardt ve Martin (2000: 1105)	Bütünleştirme, yeniden düzenleme ve kaynak edinimi/terki.
Zott (2003: 97-125)	Varyasyon, seçme ve tutma.
Pavlou ve El Sawy (2006: 198-227)	Kaynakların yeniden düzenlenmesi, çevrenin algılanması, öğrenme, faaliyetlerin koordinasyonu ve etkileşim örüntülerinin bütünleştirilmesi.
Teece (2007: 1319-1350)	Pazarın görüntülenmesi, fırsatları yakalamak ve yeniden şekillendirmek.
Wang ve Ahmed (2007: 31-51)	Uyarlama, emilim ve yenilikçilik.
Harrell vd. (2007: 21-43)	Uyumlama, bütünleştirme ve yeniden şekillendirme.
Ambrosini vd. (2009: 9-24)	Artımsal, yenileyici ve canlandırıcı yetenek.
Baretto (2010: 256-280)	Sezme, zamanında karar verme, pazar odaklı davranma ve kaynak temelini değiştirme.
Pavlou ve El Sawy (2011)	Algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon.
Li ve Liu (2012: 1-7)	Stratejik anlamlandırma, zamanında karar verme ve değişim uygulama.
Lin ve Wu (2014: 407-413)	Dinamik bütünleşme, dinamik öğrenme ve dinamik yeniden düzenleme.
Jiao vd. (2013: 188-205)	Fırsat sezme, yeniden düzenleme, örgütsel esneklik ve teknolojik esneklik.

Kaynak: Kaplan, M. (2020). *Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisi: Ayakkabıcılık sektörü örneği*. (Tez No.620982) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.s.19.

Pavlou ve El Sawy 2011'deki çalışmaslarında mevcut operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılması için araçlar olarak önerilen dinamik yetenekler (i) algılama; (ii) öğrenme, (iii) entegrasyon ve (iv) koordinasyon yetenekleri olarak

ifade edilmekte olup bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Pavlou ve El Sawy 2011, s.243).

3.4.1. Algılama Yeteneği

Algılama, araştırma faaliyetine yatırımı ve teknolojik olanakların araştırılmasını içerir (Mashingaidze vd., 2022, 1522). Algılama kapasitesi, temel olarak, kuruluşun hem içinde hem de dışında pazar taleplerini ve teknolojik fırsatları belirlemek ve keşfetmekle ilgilidir (Al-Darras ve Tanova, 2022, s.2). Kaynakların potansiyel faydalarının gerçekleştirilmiş sonuçlara dönüştürölmesi için günümüzün dinamik ve küresel olarak rekabetçi ortamlarında, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak tanımlanan ayırt edici bir algılama yeteneğine sahip olmak gerekmektedir. Bu yetenek, hem yerel hem de kuruluştan uzaktaki pazarları ve teknolojileri araştırmayı ve keşfetmeyi gerektirir ve daha yenilikçi ürünler ve daha hızlı pazara ulaşma veya yeni girişim performansını iyileştirme üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hernández, 2020, ss.5-6).

3.4.2. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme yeteneği, oluşun fırsatları öğrenme ve bunları işletmeye entegre etmektir (Akkaya, 2020, s.946). Öğrenme yeteneği, mevcut operasyonel yetenekleri güncel bilgilerle yenileme yeteneği olarak tanımlanır. Dinamik bir yetenek olarak özümseme kapasitesini (öğrenme) geliştiren Zahra ve George’a (2002) göre, önerilen öğrenme yeteneğinin altında yatan dört rutin; bilgiyi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanmadır. Bu rutinler, dinamik yetenekler literatüründeki benzer terimlerle ilgilidir (Pavlou ve El Sawy, 2011, s.244).

3.4.3. Entegrasyon Yeteneği

Entegrasyon yeteneği, pazar ve müşteri bilgilerinin entegre edilmesi ve gelişen teknolojilere ilişkin bilgilerin bütünleşmesi ve kaynakların yenilikçi çıktılara dönüştürölmesi gibi hem iç koordinasyon hem de harici entegrasyon faaliyetlerine odaklanır (Vu, 2020, s.486). Entegrasyon yeteneği, yalnızca dahili koordinasyonu, yani bir kuruluş içindeki farklı uzmanlaşmış alt birimler arasında kapsamlı koordinasyon yeteneğini içermez, aynı zamanda dış kaynakları entegre etme kapasitesini de içerir. Örneğin, tipik dış entegrasyon faaliyetleri arasında pazar ve

müşteri bilgilerinin entegre edilmesi ve yeni gelişen teknolojilere ilişkin bilgilerin entegre edilmesi yer alır (Zhou vd., 2019, s.734).

3.4.4. Koordinasyon Yeteneği

Zahra, Sapienza ve Davidsson (2006, 929) “Koordinasyon, inşa edilecek yeteneklerin doğası ve kapsamı ve gerekli kaynakların nasıl elde edileceği hakkındaki, anlaşmazlıkları veya çatışmaları çözmek için resmi ve gayri resmi çabaları içerir” ifadesine dikkat çekmektedir (Chang vd., 2015, s.279).

Koordinasyon yeteneği, etkinliği yakalamak için çeşitli kaynakları ve görevleri düzenleme, eşleştirme ve şirket içinde veya şirket genelinde faaliyetler gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanır. Koordinasyon, bir firmanın temel işlevlerinden biri olarak görülür ve koordinasyonun temel amacı, hedef çatışmalarını en aza indirmek, yeni prosedürler benimsemek ve ortak diller ve normlar oluşturmaktır. Faaliyetleri gerçekleştirmenin yeni yollarını oluşturmak için kaynakların ve görevlerin yeniden düzenlenmesine odaklanır. Yüksek koordinasyon düzeyine sahip firmalar, etkileşimli varlıklar arasındaki bilgi, malzeme ve iş akışının önündeki engelleri kaldırarak, çevresel değişikliklere uyum sağlamak için kolayca stratejik hareketler gerçekleştirebilirler (Wang ve Shi, 2011, s.204). Koordinasyon yetenekleri, firmalardaki yöneticilerin iç faaliyetleri nasıl koordine ettiği ve entegre ettiği ile ilgilidir (Malik ve Kotobe, 2009, s.423).

3.5. Dinamik Yeteneklerin Performansa Etkileri

Dinamik bir yetenek, organizasyonun geliştirilmiş etkinlik arayışı içinde çalışma rutinlerini sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği öğrenilmiş ve istikrarlı toplu faaliyet modelidir (Zollo ve Winter 2002, s.340). İşletmelerin sahip oldukları yetenekler rekabette avantaj oluşturmada, devam ettirmekte ayrıca tüm stratejilerin uygulanmasında önemlidir (Akman ve Yılmaz, 2008, s.78).

Dinamik yetenekler ve performansla ilgili ilk teorik-ampirik çalışmalar Wu (2007) tarafından başlatılmış ve bunların start-up'ların performansındaki önemi vurgulanmıştır. Hung ve ark. (2010), örgütsel öğrenmenin dinamik yeteneklerin aracılığı yoluyla performansı doğrudan etkilediğini göstermiştir. Prange ve Verdier

(2011), dinamik yeteneklerin keşif süreçleri ve performansı arasındaki ilişkiyle ilgilenen bir modeli doğrulamaktadır. Bununla birlikte, Protogerou ve ark. (2011), çalışmalarında önerdiği gibi, dinamik yeteneklerin pazarlama ve teknolojik operasyonel yeteneklerin aracılık ettiği performans üzerindeki etkisini teorik ve ampirik olarak ilk kez inceleyen kişilerdir (Takahashi vd., 2017, ss.378).

Teece vd.(1997) firmaların dinamik yetenekleri ile performansları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu, firma düzeyinde başarı ve başarısızlığı, rekabet avantajını ve özel varlık yaratmada dinamik yeteneklerin etkinliğine işaret etmektedirler. Aynı doğrultuda, Makadok (2001) dinamik yeteneklerin etkinliğini yaklaşımını, firmaların ekonomik kar yarattığı nedensel bir mekanizma (kaynak tabanlı görüş (RBV) ile birlikte) olarak kavramsallaştırmıştır. Zollo ve Winter (2002: 341), dinamik yetenekler ile üstün performans ve hayatta kalma arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu varsayarak, değişen çevre koşullarında “dinamik yeteneklere sahip olmayan bir organizasyon için hem üstünlük hem de yaşayabilirlik geçici olacaktır.” olarak ifade etmektedir. Teece (2007: 1320) yakın zamanda şunu yineleyerek: “Dinamik yetenekler çerçevesinin hırsı, zaman içinde kurumsal düzeyde rekabet avantajının kaynaklarını açıklamaktan başka bir şey değildir” ve “Kurumsal başarının (ve başarısızlığın) temelinde dinamik yetenekler yatar.” olarak açıklamaktadır (Barreto, 2010, s.263). Bu nedenle, firmalar daha iyi iş performansı elde etmeye yardımcı olan dinamik yetenekler geliştirmelidir. (Turulja ve Bajgoric, 2018, s.217).

3.6. Dinamik Yeteneklerin Önemi

Dinamik yetenekler perspektifi, rekabet avantajının ana kaynağı olarak kaynaklara odaklanmak yerine, kuruluşların hızla değişen ortamlara hitap etmek için kaynakları ve yetenekleri entegre etmesine, oluşturmaya ve yeniden yapılandırmasına olanak tanıyan süreçleri dikkate alır. Bilgi yaratma, ürün geliştirme, değişiklik yönetimi ve stratejik planlama rutinlerini içerebilir. Dinamik yetenekler, hem evrimsel adaptasyonun hem de girişimci yeniliğin temelini oluşturur (Başkarada ve Koronios, 2018, s.335). Dinamik yetenekler, şirketlerin yeni fırsatları yakalamasına ve kurumsal kaynakları hem maddi hem de maddi olmayan varlıklara

dönüştürmesine olanak tanır. Bu, kuruluşun mevcut kaynak tabanını yaratma, genişletme ve değiştirme kapasitesini yansıtır (Žitkienė vd., 2015, s.271).

Dinamik yetenek, rekabetçi ve baş döndürücü bir ortamda faaliyet gösteren organizasyonların başarı faktörleri arasında vazgeçilmez bir bileşendir. İşletmelerin rekabet avantajını yükseltirken yeni ürünlerin yaratılması yoluyla kurumsal performansı artıran ve yenilikçiliği teşvik eden stratejik bir itici güç olup bir firmanın hayatta kalmasını sağlar (Akpan vd., 2022, ss.48-49). Sonuç olarak, yoğun evrensel rekabetin hızlı temposu, teknolojik gelişme ve müşteri beklenti ve tercihlerindeki üstünkörü değişiklikler, firmanın dinamik yeteneklerinin bu tür iş ortamlarındaki ayarlamaları ve değişiklikleri algılama, uygulama ve bunlara tepki verme kapasitesine sahip olması gerektiğini göstermektedir (Awwad vd., 2022, ss.315-316).

3.7. Hipotez Geliştirme

Rekabet, aslında bir düşünce oluşum prosesidir: bu süreçteki bilginin aktarılması, ilgili hususu tek bir pazar halinde düşündüğümüzde varsaydığımız ekonomik sistemin birliğini ve tutarlılığını yaratmaktadır (Hayek, 1980, s.106). Dinamik yetenekler görüşü (DCV), rekabet avantajının “şirketin hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğinden” kaynaklandığını öne sürmektedir (Zahoor vd., 2022, s.503). Dinamik yetenekler bakış açısı (DCV), stratejik yönetim alanındaki en dinamik ve performans odaklı teorilerden biri haline gelmiştir (Vogel ve Güttel, 2013, s.426). DCV ve öngörülleri, piyasaları ve endüstri yapılarını şekillendiren, yeniden tanımlayan ve hatta bozan mevcut değişen küresel jeopolitik ortamlarla özellikle ilgilidir. DCV’ye göre, bu tür zorluklara yanıt verebilmek için firmaların operasyonel veya “sıradan” yeteneklerden daha fazlası olan “dinamik” olanlara da ihtiyaçları vardır (Pitelis ve Wang, 2019, s.1). Kaynak temelli görüşe (RBV) göre, üstün bir performansın elde edilmesi, organizasyona özgü kaynaklara/varlıklara ve birinci dereceden yeteneklere sahip olunmasına ve kontrolüne bağlıdır (El Idrissi 2022, s.6).

Son on yılda, dinamik yeteneklerin firma stratejisi, değer yaratma, ve rekabet avantajındaki rolleri bilim insanları arasında büyük ilgi görmüş olup, bunların doğası ve firma performansı ile ilişkileri hakkında teorik tartışmalar ileri sürülmüş ve bununla birlikte, dinamik yetenekler hakkındaki tartışma, teorik argümanların ilgili

ampirik çalışmalarla daha fazla tamamlanması gerektiği bir noktaya ulaşmıştır (Protogerou vd., 2012, ss.615-616). Dinamik yetenekler tartışmasında açık bir yenilik incelemesi genellikle ihmal edilir, bununla birlikte, örgütsel büyüme ve yenilenme için kilit bir mekanizma olarak yenilik, örtük olarak teorisinin merkezinde olup, dinamik yetenekler teorisi, bu nedenle bir dizi gerekçeden ötürü örgütsel yenilik çalışmalarına çok uygundur (Lawson ve Samson, 2001, s.379).

Dinamik yetenekler hakkındaki literatür, işletmelerin rekabet etmelerine ve kalıcı bir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan beceri ve yeterlilikleri nasıl geliştirdiklerine dair temel soruyu ele almıştır (Zahra vd., 2006, s.919). Genel olarak, ampirik araştırmalar oldukça sınırlıdır ve esas olarak vaka çalışmalarına dayanmaktadır ve teorik argümanların çoğu ampirik doğrulamayı beklemektedir. (Helfat vd., 2009, s.42). Genellikle ncl çalışmalarda çalışılan dinamik yetenekler (DY)'e ilişkin süreçler, bilgi birikimi oluşturma, bilgi birikimini bütünleştirme, bilgi birikimini kullanma ve bilgi birikimini yeniden yapılandırma olarak grlmektedir. DY'in çıktılarına bakıldığında ise, yapılan çalışmalarda, ekonomik performans, yaratıcı ya da teknolojik performans, çevresel performans ve içsel performans en çok çalışılan konular olmaktadır (şahin ve Kaplan, 2017, s.168).

Dinamik yetenekler kavramını kapsayan literatür incelendiğinde, dinamik yetenekler çalışmalarının birçoğunda doğrudan bir sebep olarak değerlendirilmiş olmasına karşın dinamik yeteneklerin bütünlüğü neden ve sonuçla bağlantısı süresince değişkenler arasındaki ilişkilerde etkili rolü üzerinde varsayımlarla da karşılaşılmaktadır. Dinamik yetenekleri konu olan bazı araştırmalar ile elde edilen sonuçlara Tablo 11'de yer verilmiştir

Tablo 11. Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Kantitatif Araştırmalar

ÇALIŞMA	VERİ	İLGİLİ SONUÇLAR
Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., ve Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. <i>Journal of Management & Organization</i> , 25(5), 731-747.	Çalışmada, 204 Çinli firmanın örneğine dayanarak üç farklı boyutla (algılama yeteneği, entegrasyon yeteneği ve yeniden yapılandırma yeteneği) tanımlanabilen dinamik yeteneklerin farklı türlerdeki yenilikleri kolaylaştırdığını ve bunun karşılığında firma performansını iyileştirdiğini teorize edilmektedir.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin firma performansını etkilediği mekanizmaları ortaya çıkararak dinamik yetenekler literatürüne katkıda bulunmaktadır.
Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., ve Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. <i>Long range Planning</i> , 46(1-2), 72-96.	Çalışmada, dinamik yeteneklerin, kuruluşların zaman içinde üstün performansı sürdürmesini sağlayan süreçleri içerdiği kabul edilir. Bu çalışmada, bu etkilerin firmanın organizasyon yapısına ve firmanın karşı karşıya olduğu rekabet yoğunluğuna bağlı olduğunu teorik olarak tartışılıp ampirik olarak gösterilmektedir. Anket verileri 2008 yılında Avustralya'daki büyük kuruluşlardaki üst düzey yöneticilerden toplanmıştır.	Çalışma bulguları, organik organizasyon yapılarının, dinamik yeteneklerin organizasyonel performans üzerindeki etkisini kolaylaştırdığını göstermektedir. Dahası, dinamik yeteneklerin performans etkilerinin firmaların karşılaştığı rekabet yoğunluğuna bağlı olduğunu gözlemlenmiştir.
Protogerou, A., Caloghirou, Y., ve Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. <i>Industrial and Corporate Change</i> , 21(3), 615-647.	Çalışma, dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak keşfetmeyi amaçlamaktadır. Özellikle, dinamik yeteneklerin performansı doğrudan mı yoksa dolaylı olarak mı etkilediği sorusunu ele alınmaktadır. İmalat sektörüne ait 271 Yunan firmasına ilişkin veriler ele alınmıştır.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin daha az dinamik ortamlarda bile operasyonel yetenekler ve firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulayarak, çevresel dinamizmin tüm yelpazesindeki olumlu rollerini göstermektedir.
Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Sempredon, E., ve Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. <i>BBR. Brazilian Business Review</i> , 14, 466-478.	Çalışmanın amacı, dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerindeki etkisini ve pazarlama yeteneklerinin bu ilişkide aracı olarak Brezilya'daki özel HEİ'ler bağlamındaki rolünü araştırmaktır. 316 İES ile anket gerçekleştirilmiştir.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin, yalnızca pazarlama yeteneği aracılığıyla aracılık edildiğinde kurumsal performans üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., ve Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. <i>Sustainability</i> , 11(11), 1-28.	Çalışma, dinamik yeteneklerin girişimci iş ağı ile küçük firmaların sürdürülebilir performansı arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini araştırmaktadır. Pakistan'daki tıp sektöründeki küçük firmalar ile küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde durulmuştur.	Çalışma bulguları, girişimci iş ağının dinamik yeteneklerle önemli pozitif ilişkiye sahip olduğunu ve bunun da küçük firmaların sürdürülebilir performansı ile pozitif bir ilişki sunduğunu göstermiştir. Çalışma, firmaların dinamik yetenekleri aracılığıyla sürdürülebilir performansa ulaşmak için bütüncül ve sistematik bir model önermiştir.
Sarkar, S., Coelho, D. M., ve Maroco, J. (2016). Strategic orientations, dynamic capabilities, and firm performance: An analysis for knowledge intensive business services. <i>Journal of the Knowledge Economy</i> , 7(4), 1000-1020	Çalışma, bütünleştirici bir yaklaşım kullanarak pazar, girişimcilik ve öğrenme yönelimleri, dinamik yetenekler ve performans arasındaki ilişkiyi ampirik olarak analiz etmektedir. 209 bilgi yoğun ticari hizmet firması örneğini kullanarak, hem stratejik yönelimlerin doğrudan etkilerini hem de dinamik yeteneklerin performans üzerindeki aracı rolünü araştırmaktadır.	Çalışma bulgularınca, dinamik yetenekler, bazı stratejik yönelimler ve firma performansı arasındaki ilişkilere aracılık eder. Genel olarak, dinamik yetenekler uygun stratejik yönelimlerle birleştirildiğinde, firma performansını artırır.
Kuo, S. Y., Lin, P. C., ve Lu, C. S. (2017). The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. <i>Transportation Research Part A: Policy and Practice</i> , 95, 356-371.	Çalışma, Tayvan'daki konteyner nakliye firmalarındaki 134 katılımcıdan alınan veri anketlerini kullanarak konteyner taşımacılığında dinamik yetenekler, hizmet yetenekleri, rekabet avantajı ve organizasyonel performans arasındaki bağlantıları incelemektedir.	Çalışma bulguları, dinamik yeteneklerin hem rekabet avantajını hem de hizmet kabiliyetlerini olumlu etkilediğini göstermiştir. Hizmet yetenekleri ve rekabet avantajı, örgütsel performansla pozitif olarak ilişkilidir.
Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., ve Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: the mediating role of dynamic capabilities and moderating effect of the environment. <i>British Journal of Management</i> , 30(2), 272-298.	Çalışma, kaynak tabanlı görüş, dinamik yetenekler görüşü ve büyük veri analitiği hakkındaki son literatürden yola çıkarak, büyük veri analitiği yeteneği (BDAC) ile iki tür inovasyon yeteneği arasındaki dolaylı ilişkiyi incelemektedir: artımlı ve radikal. Araştırma modelini test etmek için Yunan firmalarında çalışan 175 bilgi işlem sorumlusu ve IT yöneticisinden alınan anket verilerini kullanılmıştır.	Çalışma bulguları, dinamik yetenekler, hem artımlı hem de radikal yenilik yetenekleri üzerindeki etkiye tam olarak aracılık ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak, yüksek çevresel heterojenlik koşulları altında, BDAC'lerin dinamik yetenekler üzerindeki etkisi ve buna bağlı olarak yenilik yeteneği artarken, yüksek çevresel dinamizm koşulları altında artımlı yenilik yetenekleri üzerindeki dinamik yetenekler güçlendirilmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tüm bu bilimsel araştırmalar çerçevesinde dinamik yetenekler ile ilgili aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H5: Dinamik yeteneklerin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.

H6: Dinamik yeteneklerin örgütsel yenilikçilik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.

H7: Dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performansı Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Türk Dil Kurumunun güncel sözlüğüne “başarım” olarak adlandırılan performans sözcüğü Fransızca parformer usulüne göre yapmak, icra etmek, gereğini yerine getirmek fiilinden alıntıdır. Performans ölçümü üzerine yapılan araştırmaların çoğu organizasyon teorisi ve stratejik yönetimden gelmektedir (Murphy vd., 1996 s.15). Performans çoğunlukla nicelleştirilmiş amaçlara ulaşmanın sonucundaki çıktı olarak tanımlansa da performans aynı zamanda kişilerin amaçlara ulaşma isteğinin ötesinde bunun nasıl başarıldığına dair bir süreçtir. Oxford İngilizce sözlüğünde yer alan performans tanımına göre “uygulama” teriminin de performans tanımıyla yakından bir ilgisi var olup tanım; “sipariş edilen ya da üstlenilen herhangi bir şeyin başarılmaması, yürütülmesi, yerine getirilmesi” olarak performansı açıklamaktadır (Armstrong, 2006, s.7). Performans, bir kuruluşun genel hedefe ulaşmak için hedeflerini gerçekleştirme derecesi olarak görülebilir. Endüstrideki organizasyonun göreceli konumunu ölçmek için işletme araştırmalarında bağımlı değişken olarak yaygın olarak kullanılmaktadır (Kibuine vd., 2022, s.228).

Firma performansı, bir ticari organizasyonun, piyasa kontrolü, dahili iş süreçleri veya büyüme için öğrenme gibi hem finansal hem de finansal olmayan terimlerdeki başarısıdır (Saputra vd., 2022, s.327). 50’li yıllarda, firmaların performansı, organizasyonel verimliliğin eşdeğeri olarak kabul edilmekte; bir kuruluşun, çalışanlarının minimum çabasıyla ve sınırlı kaynaklarla hedeflerine ulaşma derecesi olarak görülmektedir. 60’lı ve 70’li yıllarda firmaların performansı, bir kuruluşun sınırlı kaynakları kullanarak çevresinden yararlanma yeteneği olarak ele alınmaktadır. 80’lerde ise firmaların performansı, bir organizasyonun müşterileri için değer yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Aifuwa, 2020, s.12).

Venkatraman ve Ramanujam (1986), firma performansının, pazar payı ve kalite gibi finansal performansı ve operasyonel performansı gösteren çok sayıda hiyerarşik yapı olduğunu ileri sürmüştür (Rajapathirana ve Hui, 2018, s.46). Robbins

(1987) performansı, bir sosyal sistem olarak bir organizasyonun hem araçlarını hem de amaçlarını dikkate alabilme derecesi olarak tanımlamıştır. Cherrington (1989) performansı, bir organizasyonun başarısı veya etkililiği kavramı olarak ve amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmak için etkili bir şekilde gerçekleştirdiği örgütsel tarzın bir göstergesi olarak değerlendirmiştir (Taouab ve Issor, 2019, s.95). Porter (1991) örgütsel performansı; işletmelerin sahip oldukları stratejilerinin belli bir periyodun sonrasında uygulamalarda ve çıktılarda amaçlara erişmesi ve elde edilen refah seviyesi olarak tanımlamaktadır. Stankard (2002) örgütsel performansı, organizasyondaki farklı bölümlerin veya birimlerin etkileşimlerinin ürünü olarak tanımlamıştır (Hussein vd., 2014, s.300). Sandberg vd., (2002), performansı, firma kurma, büyüme ve hayatta kalma yoluyla iş ve servet yaratmaya katkıda bulunma yeteneği olduğunu vurgulamaktadır (Abdullahi vd., 2015, s.1).

Kaplan ve Norton'a göre performans kriterlerinin belirlenmesinde yönetim, çok boyutlu bir performans sistemi geliştirmeli, dört temel soru sorarak veya dört temel perspektiften bakarak karar vermelidir. Bunlar; 1. Firma hissedarlarına nasıl bakıyor? (Finansal Perspektif). 2. Firma neleri daha iyi yapabilir? (Süreç Perspektifi). 3. Müşteriler firmayı nasıl görür? (Müşteri Perspektifi). 4. Firma değer yaratma ve geliştirmeyi nasıl sürdürür? (Yenilik ve Öğrenme Perspektifi). Kaplan ve Norton yukarıdaki gibi çok boyutlu bir performans ölçüm sisteminin geçmiş çabaların sonucunda bugün elde edilen sonuçlarla gelecekte ulaşılacak sonuçlar arasında bir denge oluşturacağını ileri sürmektedir (Bayyurt, 2007, s.580).

Firmaların göstereceği performans, çeşitli ekonomik kaynakları yönetmenin ve bu kaynakları operasyonel, yatırım ve finansman faaliyetlerinde etkin şekilde kullanmanın bir sonucudur. Dolayısıyla firmalar performanslarının ekonomik sonuçlarını optimize etmek için, yönetim kararlarının doğru bir şekilde planlanması ve uygulanmasına da azami önem göstermelidir. Çünkü ancak doğru yönetilen ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan firmalar performansını artıracaktır (Aydın, 2019, s.66). Yapılan çalışmalarla genellikle firmaya özgü faktörlerin (kaldıraç oranı, nakde dönüşüm süresi, firma büyüklük göstergeleri, likidite seviyesi) kârlılık üzerindeki etkisine odaklanıldığı göze çarpmaktadır (Akel ve İltas, 2018, s.95).

Bir işletme için performans yönetimi, işin etkinliğini, bir kuruluşun rekabet gücünü ve iş verimliliğini ölçmek için anahtar bir indekstir. Performans yönetimi olmadan işin ilerlemesi ölçülemez, iş verimliliği ve iş performansı da belirlenemez (Dong, 2019, s.893). Performans yönetimini, kişilerin ve oluşturulan ekiplerin performanslarını geliştirerek örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik sistematik bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Kararlaştırılan ve planlı olan hedefleri, standartları ve yetkinlik gereksinimleri çerçevesinde performansı anlayarak ve yöneterek organizasyondan, ekiplerden ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir yoludur (Armstrong, 2006, s.1).

Performansa yönelik stratejik hedefler; yaygın ölçütler olan, pazar payı, gelir artışı, hisse başına kazanç, temettü artışı ve faaliyet gelirlerinin tümü gibi çeşitli şekillerde ifade edilir (McGahan, 1999, s.76). Karışık ve birden fazla boyutlu yapısıyla örgütsel performans kavramının ölçümü kolay olmayıp hemen hemen her koşulda genel kabul gören bir sistematik meydana getirilememiştir. Bundan ötürü işletme seviyesinde gerçekleştirilen performansla ilgili çalışmalarda hem işletmelerin kayıtlarından ulaşılan nesnel ölçütler hem de örgüt üye ile paydaşlarından sağlanan algılara yönelik öznel ölçütler kullanılmaktadır (Altuntaş ve Dönmez, 2010, s.56).

4.2. Performans Ölçüm Sistemleri

Performansın ölçümü, işletmelerin yönetim bölümünün en ana prensiplerinden olup, doğru tanımlanan bir gösterge hedeflenen oranla gerçekleşmesi beklenen oranlar arasında meydana gelen farkı ortaya çıkartarak böylelikle yöneticilerin bu farklar üzerinden tanımlanan farkları azaltarak ya da yok ederek işletmelerin stratejilerine yönelik kararlar alması amacı ile gerçekleştirilmektedir. (Öncü vd., 2015, s.150).

Firma performansı ölçülmesi konusunda iki temel yaklaşımın kullanıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşımda firma performansını rakiplerin performanslarıyla karşılaştıran sübjektif ölçekler kullanılmaktadır. Diğer yaklaşımda ise firma performansına ilişkin kesin ölçütleri esas alan objektif ölçekler kullanılmaktadır (Akman vd., 2008, s.94). Performans ölçümünün kökleri erken dönem muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Bununla birlikte, endüstriyel kuruluşlar geliştikçe önlem

ihtiyaçları da gelişmiş ve Johnson, endüstriyel kuruluşlar hakkında parça başı işten ücretlere geçerken 1850'ler ve 1920'ler arasında ABD'de mevcut yönetim muhasebesinin nasıl geliştiğine dair ayrıntılı bir açıklama sunmaktadır. Tek ila çoklu işlemler; bireysel üretim tesislerinden dikey entegre işletmelere ve bireysel işletmelerden çok bölümlü firmalara dönüşmüştür. Sonuç olarak, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, bu tür şirketler duPont, SearsRoebuck ve General Motors gibi, standart maliyetleme, varyans analizi, esnek bütçeler, yatırım getirisi ve diğerk önemli yönetim oranları gibi gelişmiş bütçeleme ve yönetim muhasebesi teknikleri kullanmaya başlamışlardır (Bourne vd., 2003, s.4).

Çeşitli yazarlar, performans ölçümlerinin tasarımını tartışmış ve performans ölçümlerinin yerine getirmesi gereken çok sayıda önemli gerekliliğı belirlemiştir (Tangen 2005, 46). Phusavat ve diğerkleri (2009) gibi yazarlar, Tan ve Platts (2009), Folan ve diğerkleri (2007) ve Franco Santos ve ark. (2007) Performans Ölçüm Sistemleri (PMS)'nin teorik temellerini araştırır. İş stratejisi ve PMS tasarımı arasında nedensel bağlantılar kurmanın önemini vurgularlar. Strateji ve performans ölçümleri arasındaki ilişkiye aracılık eden teorik yapılar olduğunu ve bu bağlantıların yapısal ve dinamik özellikleri açısından incelenmesi gerektiğini öne sürmektedirler. Bu aracı unsurlar, sistem rolleri, yetenekler ve tasarım önerileri açısından belirtilmelidir (Lima vd., 2013, s.524).

Karışık küresel iş dünyası ve giderek artmakta olan rekabet gücü son yıllarda performans ölçümünün önemine vurgu yapmakta olup, Niven (2002) 'de yapmış olduğu araştırmasında performans ölçme yöntemlerinin birden fazla endüstri için vazgeçilmez olduğunu ve gittikçe daha çok ilgi ile karşılandığını ifade etmiştir. Neely vd., (2002), geçmiş faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesindeki parametre olarak performans ölçümünün önemli bir süreç olduğunu tanımlamaktadır. Performans ölçüm süreci çoğunlukla hem finansal olarak ifade edilen hem de finansal olmayan göstergeleri içeren bir dizi indikatörün ölçümü ile belirlenmektedir (Yang vd., 2010, s.270). "Ölçülen yapılır ve "Öltüğün şeyi alırsın" gibi iyi tekrarlanmış özdeyişler, uygun bir performans ölçüm sisteminin uygulanmasının, eylemlerin stratejiler ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlayacağını öne sürmektedir (Valmohammadi ve Servati, 2011, ss.493-494).

Performans ölçüm (PM) sistemleri, finansal raporlar, maliyetlendirme sistemleri, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, müşteri memnuniyeti, rakip sıralaması gibi uygulamalarına bağlı olarak farklı şekillerde ve organizasyonun gelişimini ölçmek için verimlilik iyileştirme ve optimizasyonun yanı sıra kullanılır (Parida vd., 2015, s.2).

Günümüzde performans ölçümü ve performans yönetimi uygulamaları, kamu sektörü de dâhil olmak üzere sanayi ve ticaretin tüm sektörlerinde yaygınlaşmıştır. Bununla birlikte, 21. yüzyılda ilerledikçe, bildiğimiz dünyanın hem doğal hem de ticari anlamda değiştiğine dair artan bir inanç vardır. Hızla gelişen teknolojiler, artan küreselleşme ve ticari engellerin kaldırılmasıyla birlikte, organizasyonları yönetme biçimlerinde de hızlı değişiklik ortaya çıkarmıştır (Bititci vd., 2012, s.305).

Önde gelen kuruluşlar, aşağıdakileri gerçekleştirmek için verimli ve etkili bir performans yönetim sistemi oluşturmaya çalışmaktadırlar (Amaratunga ve Baldry, 2002, s.219):

- Kurumsal vizyonu, başarıyı tanımlayan ve kuruluş genelinde, müşteriler ve paydaşlarla paylaşılan net, ölçülebilir sonuçlara dönüştürmek;
- FM (finansal muhasebe) sistemlerinin genel sağlığını ve başarısını değerlendirmek, yönetmek ve iyileştirmek için bir araç sağlamak;
- Kuralcı, denetime ve uyumluluğa dayalı gözetimden süregelen, ileriye dönük bir stratejik ortaklığa geçmeye devam etmek;
- Derinlemesine, tahmine dayalı bir performans yönetimi sistemi sağlamak için kalite, maliyet, hız, müşteri hizmetleri ve çalışan uyumu, motivasyonu ve becerilerine ilişkin ölçümleri içerir; ve
- Performans yönetimine yönelik tutarlı bir yaklaşımla mevcut değerlendirme modellerini değiştirir.

Finansal performans ölçümü basit bir fonksiyon gibi görülmesine karşın kendine has komplikasyonları da barındırmaktadır. Bu aşamada finansal performansı

ölçme aracı olarak seçilecek yöntemle ilgili gerekli sayıda fikir birliğine erişmek kolay değildir. Araştırmacılardan bir kısmı piyasa ölçütlerini tercih ederken diğer bir kısım araştırmacı muhasebe ölçütlerini veya her ikisini birden benimsemektedir. İşletmelerin finansal performanslarına ulaşmada tercih ettikleri bu iki ölçü birbirinden farklı olan teorik sonuçlar ile açıklanmakta olup yapılan farklı araştırmaların çıktılarının karşılaştırılmasında bir takım zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Tsoutsoura, 2004, s.10). Firmalar için performans sistematik olarak ölçüm ve değerlendirme gerektiren bir süreç gerektirmektedir. Bundan dolayı ilk olarak amaçlar ve uygun performansın göstergeleri ile standartlarını karşılaştırmayla ilgili objektif bir değerlendirmeye olanak sağlayacak şekilde belirlenmesi, bunlara dair verilerin toplanması ve bu verilerle ölçme işlemlerinin yapılması gerekmektedir (Elitaş ve Ağca, 2006, s.349).

Performans ölçümünün iki ana amacı vardır: şirket amaç ve hedeflerini iyileştirmelerle ilişkilendirmek ve iyileştirme faaliyeti için hedefler belirlemek. Göstergeler, şirketin stratejisinin uygulanabilirliğini ve günlük olarak kullanılması gereken hedef türlerini kontrol etmek için tanımlanır. Ölçüm, belirli bir görevin kalitesinin ve ilerlemesinin görünürlüğünün artmasını sağlar ve operasyon düzeyinde kalite ve verimlilik geliştirme programlarının gerekçelendirilmesine, yönetilmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olur. Uygun ölçüm hedeflerinin, değerlendirme ve hedefler kadar iletişime de odaklanan hedefler olduğu vurgulanmıştır (Pekuri vd., 2011, s.49).

Organizasyonlar sadece mevcut durumlarını görebilmek amacıyla değil geleceğe yönelik fayda sağlayacağı düşünülen kararları alabilmek amacıyla da performans değerlendirmesi yapmaktadır (Özmutlu ve Can, 2019, s.352). İşletmelerin performans ölçümlerinin son zamanlarda yoğun bir şekilde gündemde olmasının yedi temel sebebi; işçilik giderleri, rekabet, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, organizasyonlarda rol değişimleri, dış taleplerdeki değişim, özel gelişim inisiyatifleri ve enformasyon teknolojileridir (Bayyurt, 2007, ss.578-579).

İşletmelerdeki performans ölçüm sistemleri işletmelerin hissedarlarına hesap verebilirliği yönünden önem arz etmekte ve bundan dolayı performansın ölçümü sonucunda ulaşılan sonuçlar işletmelerin etkili yönetilebilmesi ve işletme dışına

hesap vermek için meydana getirilen raporlama açısından destek olmaktadır. Bu anlamda etkin yönetilen firma performansının, performans göstergelerinin doğru tespit edilmelerinin rolü büyüktür (Elitaş ve Ağca, 2006, s.349).

4.3. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri ve Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemleri

1980’ler ve 1990’ların başlarında, kuruluşlar tarafından kullanılan performans ölçüm sistemleri hakkında yazan ve eleştiren yazarların sayısında bir patlama görülmüştür. Bob Kaplan ve Thomas Johnson (1987), geleneksel muhasebe metodolojilerinin temelde kusurlu olduğunu ve ilgilerini yitirdiklerini savunmakta ve bunun nedeni olarak kuruluşların uygulama teknolojisi veya bilgisi yerine emek yoluyla değer ürettiği bir çağ için geliştirilmesi olarak ifade etmektedir (Neely vd., 2003, s.129). 1980’lerin sonunda ve 1990’ların başında bu memnuniyetsizlik “dengeli” veya “çok boyutlu” performans ölçüm çerçevelerinin geliştirilmesine yol açmış ve bu yeni çerçeveler, finansal olmayan, dışsal ve geleceğe dönük performans ölçümlerine vurgu yapmıştır (Bourne vd., 2000, s.754).

Geleneksel performans ölçümleri, geleneksel muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Yatırım getirisi (ROI), varlık getirisi (ROA), satış getirisi (ROS), satın alma fiyatı farklılıkları, çalışan başına satış, birim üretim başına kar ve üretkenlik geleneksel performans ölçütlerine örnektir. Bununla birlikte, bu tür performans ölçümlerinin birçok sınırlaması vardır ve bunlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- (1) Finansal raporlar genellikle aylık olarak kapatıldığı ve bir veya iki ay önce alınan kararların bir sonucu olduğu için gecikmeli ölçütlerdir. Mali raporlar genellikle kullanışlı olamayacak kadar eskidir.
- (2) Performansı ve diğer iyileştirme çabalarını yalnızca finansal terimlerle ölçmeye çalışırlar. Tedarik süresinin kısaltılması ve üretim planına uyulması gibi pek çok iyileştirme çabasının miktarını dolar olarak ölçmek zordur, ancak bunların genel başarı üzerinde önemli bir etkisi olabilir.

- (3) Tüm departmanlarda kullanılan önceden belirlenmiş bir formata sahiplerdir. Bu tür raporlama esnek değildir ve bir şirket içindeki her departmanın kendine özgü özellikleri, öncelikleri ve katkısı olduğu gerçeğini göz ardı eder.
- (4) Sürekli iyileştirme kavramıyla tutarsız olma eğilimindedirler.
- (5) İmalathane operatörlerine kalite, üretim, önleyici bakım ve çizelgeleme alanlarında daha fazla sorumluluk ve özerklik veren yeni yönetim tekniklerine uygulanamazlar (Ghalayini vd., 1997, ss.208-209).

Çok sayıda yazar, günümüzde kuruluşlar tarafından kullanılan performans ölçütleriyle ilgili sorunları tartışmaktadır. Geleneksel finansal önlemler şu nedenlerle eleştirilir (Nelly, 1999, s.206).

- Kısa vadeciliği teşvik etmek, örneğin sermaye yatırımının ertelenmesi
- Stratejik odaklanma eksikliği ve kalite, yanıt verme ve esneklik konularında veri sağlamada başarısızlık
- İnsanları ve makineleri meşgul etmek için “üretim” envanteri gibi yerel optimizasyonu teşvik etmek
- Yöneticileri sürekli olarak iyileştirmeye çalışmak yerine standarttan sapmaları en aza indirmeye teşvik etmek
- Müşterilerin ne istediği ve rakiplerin nasıl performans gösterdiği hakkında bilgi sağlamada başarısızlık

Kuruluşların, geleneksel ve işlevsiz yaklaşımlardan, örgütsel gelişime yönelik gelişen yeni yöntemlere uyan bir yaklaşıma geçmesi gerekir (Lawler, 1994, s.18). İşletmeler klasik yöntemlerin yalnızca finansal değerleri ölçümlendiği fakat asıl problemin analizine fırsat vermediğini fark ederek, yeni yöntemlerin arayışına gitmişlerdir (Uygur, 2009, s.148). Performansa dayalı ölçüm yöntemlerinden gelenekselleşmiş olanları tercih eden işletmelerde karşı karşıya kalınan bu tür problemlerin çözülebilmesi amacına katkıda bulunacak olan çok boyutlu performans ölçüm modelleri geliştirilmiştir (Özkan ve Sarıgül, 2020, s.55).

Bu ölçüm yaklaşımlarından en çok kullanılan yöntemler; Dengeli Puan Kartı, Mükemmellik Modeli, Performans Piramidi, Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli ile Performans Prizmasıdır (Başat, 2011, s.16).

Geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütleri arasındaki farklar Tablo 12’de özetlenmiştir (Ghalayini ve Noble, 1996, ss.67-68).



Tablo 12. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri Arasında Bir Karşılaştırma

Geleneksel performans ölçütleri	Geleneksel olmayan performans ölçütleri
Eski geleneksel muhasebe sistemine dayalı	Şirket stratejisine göre
Ağırlıklı olarak finansal önlemler	Ağırlıklı olarak finansal olmayan önlemler
Orta ve üst düzey yöneticilere yöneliktir	Tüm çalışanlara yönelik
Gecikmeli metrikler (haftalık veya aylık)	Zamanında çalışma metrikleri (saatlik veya günlük)
Zor, karmaşık ve yanıltıcı	Basit, doğru ve kullanımı kolay
Çalışanların hayal kırıklığına uğramasına yol açar	Çalışan memnuniyetine öncülük etmek
Mağazada ihmal edildi	Mağazada sıklıkla kullanılır
Sabit bir formata sahip olmak	Sabit formatı yoktur (ihtiyaçlara bağlıdır)
Konumlar arasında değişiklik yapmayan	Konumlar arasında değişiklik gösterir
Zamanla değişmeyen	İhtiyaç değiştikçe zamanla değişir
Esas olarak performansı izlemek için tasarlanmıştır	Performansı iyileştirme amaçlı
JIT, TQM, CIM, FMS, RPR OPT vb.için uygulanabilir değildir	Uygulanabilir
Sürekli iyileştirmeyi engeller	Sürekli iyileştirmeye ulaşmada yardımcı

Kaynak: Ghalayini, A. M., ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations&Production Management*, 16(8), 68.

Yapılan araştırmalar, düzenli bir şekilde gerçekleştirilen performans ölçümlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada çok önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, stratejik planlar ile performans ölçümleri arasında koordinasyon bulunan işletmelerin içerisinde oldukları sektörde rakiplerine nispeten çok daha başarı gösterdikleri gözlemlenmektedir (Karaman, 2009, s.416). Neely ve ark. (1995), bir işletmenin ulaştığı performans düzeyinin, üstlendiği eylemler ve etkinliğinin bir işlevi olduğunu varsayar. Ayrıca bir performans ölçüm sistemini, “verimliliği ve etkililiği ölçmek için kullanılan ölçütler kümesi” olarak tanımlamıştır. Verimlilik ve etkinliğin popüler göstergeleri, yatırım getirisi ve pazar payıdır (Phillips, 1999, s.172).

Örgütsel performans, bir işletmenin amaçlarına ne kadar ulaştığını ölçen bir göstergedir (Ho, 2011, s.117). Şirketlerin eylemleri üzerinde her zaman önemli bir

etkiye sahip olmuştur. Sonuç olarak, bu performansı doğru bir şekilde ölçmenin yolları ve araçları, hem kuruluşlar hem de akademisyenler için giderek daha önemli bir araştırma alanı olarak algılanmaktadır (Folan ve Browne, 2005, s.663). Kurumsal performansın ölçülmesi, kurumsal stratejinin sonuçlara dönüştürülmesinde çok önemli bir rol oynar. Son zamanlarda firmalara önlemleri seçme ve uygulama konusunda yardımcı olmak için ortaya çıkan çeşitli (geleneksel olmayan) performans sistemleri tasarlanmıştır (Pun ve White, 2005, s.49).

4.4. Büyüme Performansı

Firmanın büyüme performansı, genellikle belirli bir süre boyunca boyutta ve/veya olgunlaşmada olumlu bir değişiklik anlamına gelir ve büyüme normal olarak bir olgunlaşma aşaması ya da tamlik ya da tamamlanmaya yönelik bir süreç olarak ortaya çıkar (Selvam vd., 2016, s.94). Firma büyüme performansı pazar payındaki büyüme, satış getirisi (ROS) büyümesi ve yatırım getirisi (ROI) büyümesi olmak üzere bu üç yönü ile çeşitli finansal ve piyasa sonuçlarını kapsamakta olup uzun süredir literatürde yer almaktadır (Jacobs vd., 2011, s.126).

Yönetim, sadece örgüt içinde gelişen bir süreç değildir. Bir sistemin performansı için sorumluluk üstlenme anlamı da içerir (Kubalı, 1999, s.36). Büyüme performansı yüksek olan işletmelerin daha büyük kaynak ve pazar payına sahip olduğu gerçeği rekabetin güçlü olduğu çevrede çok daha atılgı ve daha güçlüdür (Altındağ, 2019, s.82). Finansal performansı ve büyümeyi, her biri önemli ve benzersiz bilgiler ortaya koyan, performansın farklı yönleri olarak görmek mümkündür. Birlikte ele alındığında, büyüme ve finansal performans, firmanın gerçek performansının her birinin ayrı ayrı yaptığından daha zengin bir tanımını vermektedir (Wiklund, 1999, s.40).

4.5. Mali Performans

İşletmelerin mali yapılarının güçlü olup olmadığı, faaliyetlerinin hedefledikleri yönde taşıyıp taşımayacağı mali analiz göstergelerinin desteğiyle izlenmektedir. Mali analiz göstergeleri değişik dönemler için izlenerek işletme mali bünye ve faaliyet sonuçlarının hedefler, strateji ve politikalar çerçevesinde ilerleyip

ilerlemediği değerlendirilir. Ve bu göstergeler işletmeler arasındaki performansın değerlendirmesinde de kullanılır (Ertuna, 2014, s.3).

Finansal performans ölçütleri, genellikle gelir, nakit akışı, aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı gibi ölçütlerden oluşmakla birlikte finansal olmayan ölçütler ise, paydaşların pazar payları, satışlarındaki büyüme, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, marka değeri, yetenekli çalışanları elde tutma, bilgi edinim ve kullanımı, süreç yenilikleri ve değişim yönetimi gibi ölçütlere ilişkin algıları kapsamaktadır (Altındağ, 2011, s.71). Diğer yandan; işletmede performansının nasıl ölçülmesi gerektiği bir sorun teşkil etmiştir. Bununla birlikte, yönetim disipliniinde yer alan araştırmacılar uzun yıllar bu konu üzerinde çalışmış ve finansal ölçümler, işletmelerin performansını değerlemede uzun yıllardır en çok tercih ettikleri yöntem olmuştur (Erdem vd., 2011, s.84).

4.6. Firma Performansını Ölçmenin Önemi

Firma performansı; farklı faktörlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak bir bütünü ifade eder. Dolayısıyla bir organizasyonun dönemsel veya bütünsel performansını denildiğinde, bu performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen faktörlerin hepsinin de eş zamanlı olarak ifade edildiği anlaşılmalıdır (Yücel, 2016, s.118). Günümüzde finans bilimi açısından işletmelerin nihai amacı firma değerini (firmanın piyasa değerini) en üste çıkarmak ve böylece kendisine yatırım yapan sermayedar ya da pay sahiplerinin kazancını da (refahını) en üst seviyeye çıkarmaktır. Bu nihai amaca ulaşmada en önemli unsurlar kar elde etmek, karın sürdürülebilirliğini sağlamak ve amaçlanan karlılığa ulaşmada katlanılacak olan riski doğru yönetebilmektir (Karadeniz ve İskenderoğlu, 2011, ss.65-66).

Günümüzün yüksek rekabet ortamında, ticari kuruluşların finansal durumlarını ve pazar konumlarını güvence altına almak için hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Firmalar sürekli olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yollarını aramaktadırlar (Agha vd., 2012, s.192). Firma performansı firmanın önceden belirlediği ya da sonradan revize ettiği belirli amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde ettiği sonuçlar veya uygulama sürecinde sağladığı kazanımlardır

(Keskin vd., 2016, s.115). Performansta tutarlılık, herhangi bir organizasyonun rekabetçi geniş dünyada daha iyi bir konum elde etmek için ulaşmaya çalıştığı bir hedeftir (Erkmen vd., 2020, s.44).

Performansı ölçmenin işletmeler için avantajları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007, s.546).

– Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek ve programın çıktı kalitesine ilişkin spesifik değerler oluşturarak hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini geliştirmek,

– İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlenmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak,

– Süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif karar verme tekniklerinin kullanılmasını sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamı yaratmak,

– Organizasyonun stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,

– Önyargıdan uzak ve nesnel bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlamak ve işgöreni motive etmek,

– Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olmak,

– Hizmetlerin bölüşümünde ve onların ulaşılabilirliğinde eşitliği sağlamak,

– İşletmelerin kendi işletmelerini veya iş süreçlerini rakipleri ile veya diğer iş süreçleri ile kıyaslamasını sağlamak ve işletme başarısını ölçmek,

– Çok ciddi hatalara neden olacak durumlarda erken uyarı sistemi gibi çalışmak.

Mevcut çağın kuruluşları için rekabet avantajının (CA) temeli olarak sürdürülebilirlik, kuruluşların rekabet alanlarında rekabet etmeleri için bir fırsat ortamı yaratır (Erkmen vd., 2020, s.42). Firmaların ortaya koyduğu performans, hem firmanın yatırımcıları hem de ülke ekonomisi için önem taşımaktadır. Yöneticiler, yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup için firma performansı bir başarı ölçütüdür (Erdil vd., 2018, s.144). Günümüzde, dünya ekonomisinin kapitalist yapısı ve ülke ekonomileri arasında giderek artan entegrasyon, firma değeri olgusunu piyasa mekanizmasında firma performansını değerlendirmenin temel boyutu haline getirmektedir (Erkan, 2015, s.7).

BEŞİNCİ BÖLÜM

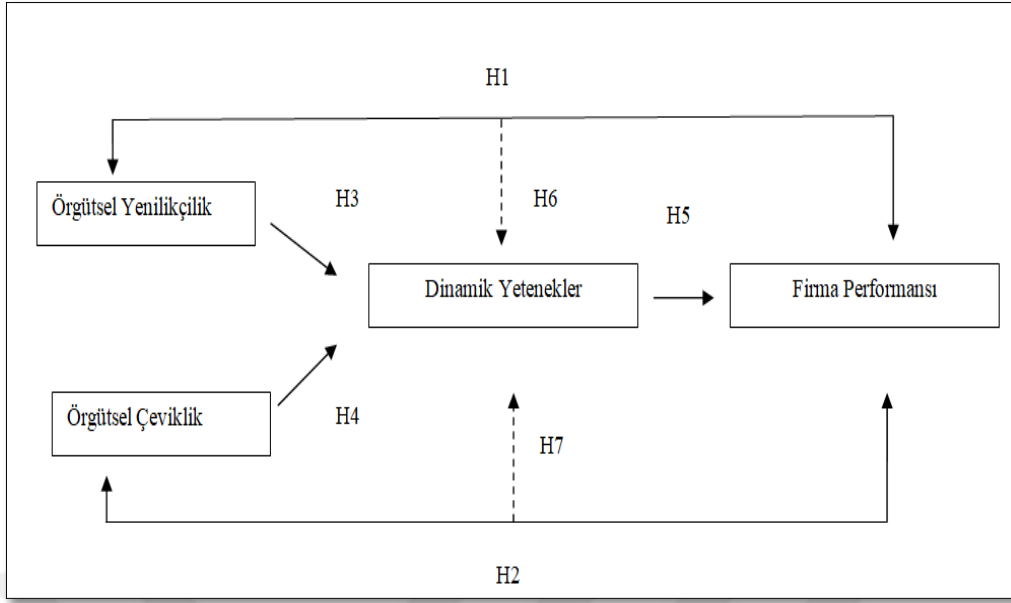
5. STRATEJİK REKABET AÇISINDAN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DİNAMİK YETENEKLER ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ: İMALAT SANAYİ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

5. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölümün içeriğinde “Stratejik Rekabet Açısından Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Çevikliğin Dinamik Yetenekler Aracılığıyla Firma Performansına Etkisi: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Araştırma” başlığı kapsamında yürütülen araştırma süresince kullanılan yöntem ve uygulamalar, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmada yer verilen ölçeğin oluşturulması, araştırmanın örneklem seçimi ve veri toplanma yöntemleri, araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine yer verilmektedir. Analizler sonucunda ortaya çıkan bilgi ve veriler eşliğinde konu ile ilgili bir alan çalışması yapılarak sonuç kısmında yöneticiler ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada temel hedef; rekabet hızının gün geçtikçe hayatın her alanını etkisi altına aldığı günümüzde, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik kavramlarının işletmelerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin aracı rolü ile imalat sanayi sektöründeki etkisi değerlendirip elde edilen verilerle bu kavramların firma performansı ilişkisini ortaya koyabilmektir. Ampirik çalışmanın modeli Şekil 5’de detaylı olarak gösterilmiştir:



Şekil 5. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Bu doğrultuda model kapsamında ilgili literatür ekseninde oluşturulan hipotezler aşağıdaki Tablo 13’de yer almaktadır:

Tablo 13. Araştırmanın Hipotezleri

HİPOTEZLER
H1: Örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.
H2: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.
H3: Örgütsel yenilikçiliği dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.
H4: Örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.
H5: Dinamik yeteneklerin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır.
H6: Dinamik yeteneklerin örgütsel yenilikçilik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.
H7: Dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolü vardır.

5.2. Araştırma leğinin Oluşturulması

Çalışma kapsamında ilgili literatürde gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda konu içeriğinde yer alan; örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler ve firma performansı değişkenlerine birçok çalışmada yer verildiği gözlemlenmiştir. Yapılan bu araştırma dahilinde kullanılması uygun görülen ölçeklerin tercihinde, çalışmanın evrenini oluşturan ülkemizdeki imalat sanayi sektörü açısından geçerli sayılabilecek ve en doğru sonuçlara ulaşılacağı kanaat getirilen ölçeklerin araştırmaya dahil edilmesine önem verilmiştir. Araştırma kapsamındaki faktörlere ilişkin ölçekler detaylı olarak anket formunda birleştirilmiştir. Bu faktörler arasında yer alan “rgtsel Yenilikçilik” ile “Mali ve Büyüme Performansı” değişkenlerine ait olan soru örnekleri, dili İngilizce olan kaynaklardan Türkçe’ye çevirisi yapılmıştır. “rgtsel çeviklik ” ile “Dinamik Yetenekler” değişkenlere ait olan soru örnekleri de ankete eklenerek araştırma leği oluşturulmuştur. Araştırma leğinde yer verilen sorular Tablo 14’deki kaynaklardan uyarlanmış ve oluşturulmuştur.

Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Bilimsel Kaynakları

DEĞİŞKENLER	KAYNAK
Örgütsel Yenilikçilik	Wang, C. L., ve Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. <i>European Journal of Innovation Management</i> , 7(4), 303-313.
Örgütsel Çeviklik	Akkaya, B , Tabak, A . (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması . <i>İş ve İnsan Dergisi</i> , 5 (2) , 185-206.
Dinamik Yetenekler	Yıldırım Özmutlu, S , Can, E . (2019). Dinamik Yeteneklerin Pazar ve Müşteri Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Nicel Bir Araştırma. <i>Süleyman Demirel Üniversitesi VizyonerDergisi</i> , 10 (24) , 349-363
Firma Performansı (Mali ve Büyüme Performansı)	Altındağ E. (2011) Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerine Etkisi T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation. <i>Journal Of Business Venturing</i>, 16(5), 495-527. Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. <i>Journal of Marketing</i>, 69(1), 80-94. Zahra, S. A., Neubaum, D. O., ve El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive Analysis And New Venture Performance: Understanding The Impact Of Strategic Uncertainty And Venture Origin. <i>Entrepreneurship Theory And Practice</i>, 27(1), 1-28.

Anket formunda kullanılan soru sayısı 77 adettir. Demografik verilere ait olan soru sayısı 7 adet olup faktör bileşenleri ile her bir faktör altında yer alan değişkenlere ait soru sayısı 70'tir ve dağılımı aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel yenilikçilik; davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçilik alt boyutları ile beraber toplam 20 sorudan,
- Örgütsel çeviklik; yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız alt boyutları ile toplam 17 sorudan,

- Dinamik yetenekler; algılama yeteneği, öğrenme yeteneği, entegrasyon yeteneği ve koordinasyon yeteneği alt boyutları ile toplam 21 sorudan,
- Firma performansı; mali performans ve büyüme performansı alt boyutları ile toplam 12 sorudan oluşmaktadır.

Çalışma için meydana getirilen ankette yer verilen değişkenler ile kapsadıkları sorulara Tablo 15’de yer verilmiştir.

Tablo 15. Ankette Yer Alan Değişkenler ve Soru Sayıları

Değişkenler ve Alt Faktörler	Soru Sayısı
Örgütsel Yenilikçilik	
Davranışsal Yenilikçilik	4
Ürün Yenilikçiliği	4
Süreç Yenilikçiliği	4
Pazar Yenilikçiliği	4
Stratejik Yenilikçilik	4
Örgütsel Çeviklik	
Yetkinlik	8
Esneklik	3
Cevap Verme	3
Hız	3
Dinamik Yetenekler	
Algılama Yeteneği	6
Öğrenme Yeteneği	6
Entegrasyon Yeteneği	5
Koordinasyon Yeteneği	4
Firma Performansı	
Mali Performans	6
Büyüme Performansı	6
Toplam Soru Sayısı	70

Araştırma kapsamında yer verilen değişkenler ile alt faktörlerin yer aldığı sorularla birlikte ankette, çalışmanın evrenini oluşturan imalat sanayindeki orta ve üst düzey yöneticilerin demografik bilgileri de yer almıştır. Tüm bigiler dahilinde 77 anket soru sayısına ulaşılmıştır. Araştırmada 7’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Firma Performansı (Mali ve Büyüme Performansı) boyutları ile ilgili ifadeleri değerlendirme seçenekleri; (1) Çok Düşük (2) Düşük (3) Ortalamanın Altı (4) Ortalama (5) Ortalamanın Üstü (6) Yüksek ve (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.

Çalışmaya konu olan örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler ve firma performansı kavramları ile oluşturulan ankete katılan imalat sanayi sektöründe yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin kendilerini herhangi bir baskı altında hissetmeden anket çalışmasına katılım sağlaması hedefi ile yapılan araştırmanın kişi bazında değerlendirilmemekte olduğu dolayısıyla da ad soyad, şirket adı gibi isteklerde bulunmayarak sadece cinsiyet, yaş, toplam çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi, öğrenim durumu gibi bireysel ve demografik özelliklerin talep edildiği belirtilmiştir. Çalışmanın konu ve amacının kesinlikle bilimsel olarak değerlendirilmek üzere kullanılacağı belirtilerek anket katılımcıların herhangi belirsizliğe maruz kalmadan güven ortamında soruları yanıtlamaları sağlanmıştır.

5.3. Araştırma Örneklemi

İmalat işletmeleri için üretim faaliyetlerinden başlayarak ticaret faaliyetlerinin tüm evrelerinde gereksinim duydukları belli başlı bilgilendirmeleri yapan ve belge, raporlama gibi ihtiyaçlarına cevap veren kuruluş İstanbul Sanayi Odası (İSO)'dır. Araştırmanın örneklemini İstanbul Sanayi Odası(İSO) birinci 500 ve ikinci (500) listesinde yer alan imalat sanayi sektöründeki 460 işletmenin orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası(İSO) birinci 500 ve ikinci (500) listesinde yer alan imalat sanayi kuruluşlarının ekonomik faaliyet kodlarına göre sınıflandırması; Gıda Ürünleri İmalatı, İçeceklerin İmalatı, Tütün Ürünleri İmalatı, Tekstil Ürünleri İmalatı, Giyim Eşyaları İmalatı, Deri ve İlgili Ürünlerin İmalatı, Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı(mobilya hariç), Kağıt ve Kağıt Ürünleri İmalatı, Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması, Kök Kömürü ve Rafine Edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı, Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı, Temel Eczacılık Ürünlerinin ve Eczacılığa İlişkin Malzemelerin İmalatı, Kaucuk ve Plastik Ürünlerin İmalatı ve Diğer Metalik Olmayan Mineral Ürünlerin İmalatı, Ana Metal Sanayi, Fabrikasyon

Metal Ürünlerin İmalatı, Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı, Elektrikli Teçhizat İmalatı, Başka Yerde Sınıflandırılmış Makine ve Ekipman İmalatı, Motorlu Kara Taşıtı, Treyler(römork) ve Yarı Treyler(römork) İmalatı, Diğer Ulaşım Araçlarının İmalatı, Mobilya İmalatı, Diğer İmalatlar, Mücevherat, Bijuteri Eşyaları ve İlgili Ürünlerin İmalatı, Müzik Aletleri İmalatı, Spor Malzemeleri İmalatı, Oyun ve Oyuncak İmalatı, Tıbbi ve Dişçilik ile İlgili Araç ve Gereçlerin İmalatı, ve Başka Yerde Sınıflandırılmış İmalatlar gibi çok kapsamlı bir alana temas etmektedir.

5.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırma kapsamı dahilinde veri toplama yöntemi olarak yapılandırılmış anket yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması için İstanbul Sanayi Odası (İSO) birinci 500 ve ikinci 500 listesinde belirlenen işletmelere yönelik çalışmanın tanıtımı e-mail yolu ile gerçekleştirilmiş ve çalışmanın işletmelerinde yer alan orta ve üst düzey yöneticilere uygulanması ile ilgili gerekli izinler istenmiştir. Anket uygulamasının kısıtlı bir kısmı yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilmiştir. Yoğun olarak Google anket uygulamalarından faydalanılarak birçok işletmeden anket ile ilgili yanıt alınmıştır.

Bu çalışmada, elde edilen veri seti SPSS ve Smart PLS programları aracılığı ile kapsamlı olarak analiz edilmiştir. SPSS programında yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bağlı olarak korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. En Küçük Kareler Yöntemi, verilere en uygun doğruyu belirleme prosedürüdür; ispat, matematik ve lineer cebir kullanır (Miller, 2006, s.1). Genel en küçük kareler yöntemi, operatör denklemlerinin kalıntılarının belirli bir normunu en aza indirmeye dayanır (Jiang, 1998, s.240). Ortaya çıkan sonuçlar, veri setinin kısmi en küçük kareler yöntemi ile regresyon analizine tabi tutulmasının daha isabetli olacağını gösterdiği için Smart PLS programı kullanılarak analizlere devam edilmiştir.

5.5. Araştırmaya Katılan Katılımcılara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Çalışma kapsamınca belirlenmiş olan araştırma konusu dahilinde yapılan anket vasıtası ile elde edilen veriler ve bu veriler aracılığıyla ulaşılan işletmelerin faaliyet alanı sınırları, statüleri, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, toplam çalışma süreleri ve bu işletmedeki çalışma süreleri araştırılmış ve araştırma sonrası elde edilen sonuçlar Tablo16’da ifade edilmiştir.

Tablo 16. Demografik Özellikler

SINIFLANDIRMA		YÜZDE %
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	30.2
	Ulusal	42.2
	Uluslararası	27.6
Statü	İşletme Sahibi/Ortağı	3.5
	Orta Düzey Yönetici	52
	Üst Düzey Yönetici	44.5
Yaşı	29 ve Altı	7.2
	30-34	15
	35-39	20.2
	40-44	16.3
	45 ve üzeri	41.3
Cinsiyet	Kadın	18.3
	Erkek	81.7
Öğrenim Durumu	İlköğretim	-
	Lise	1.9
	Üniversite	61.3
	Yüksek Lisans	29.6
	Doktora	7.2
Toplam Çalışma Süresi	3 Yıl ve Daha Az	3.1
	10 Yıl ve Daha Az	31.7
	20 Yıl ve Daha Az	48.5
	30 Yıl ve Daha Az	13.9
	30 Yıl ve Üzeri	2.8
Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	3 Yıl ve Daha Az	18.3
	10 Yıl ve Daha Az	54.8
	20 Yıl ve Daha Az	23
	30 Yıl ve Daha Az	3.3
	30 Yıl ve Üzeri	0.6
Toplam		100

Araştırmaya katılan katılımcıların faaliyet alanı sınırlarına göre dağılımları incelendiğinde %30.2'sinin bölgesel, %42.2'sinin ulusal ve %27.6'sının uluslar arası alanda faaliyet gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların işletme içindeki statülerine göre dağılımları incelendiğinde %3.5'inin işletme sahibi/ortağı, %52'sinin orta düzey yönetici ve %44.5'i üst düzey yöneticidir. Yaş ile ilgili dağılımları incelendiğinde, %7.2'si 29 ve altı, %15'i 30-34, %20.2'si 35-39, %16.3'ü 40-44 ve %41.3'ünün 45 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Cinsiyetlerine göre dağılımı, %18.3 kadın ve %81.7 erkektir. Araştırmaya katılan katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımlar ele alındığında ilköğretim öğrenimine sahip işletme sahibi/ortağı, orta düzey yönetici ve üst düzey yöneticiye rastlanmamaktadır. Lise %1.9, üniversite %61.3, yüksek lisans %29.6 ve doktora öğrenimine sahip yöneticilerin %7.2 ile ifade edildiği görülmektedir. Yöneticilerin toplam çalışma süreleri ile ilgili dağılımları incelendiğinde, %3.1'nin 3 yıl ve daha az, %31.7'sinin 10 yıl ve daha az, %48.5'nin 20 yıl ve daha az, %13.9'nun 30 yıl ve daha az, %2.8'nin 30 yıl ve üzeri toplam çalışma sürelerine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu iş yerinde çalışma sürelerini ifade ettikleri yanıtlara göre dağılımları ise %18.3'ü 3 yıl ve daha az, %54.8'i 10 yıl ve daha az, %23'ü 20 yıl ve daha az, %3.3'ü 30 yıl ve daha az ve %0.6'sı 30 yıl ve üzeri olarak ifade edilmektedir.

5.6. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa güvenilirlik hesaplarında sıkça kullanılan bir katsayıdır ve maddeler arası korelasyon ortalamasını da dikkate alarak iç güvenilirliği hesaplar (Aktürk ve Acemoğlu, 2012, s.318). İstatistikte Cronbach'ın alfa (α) katsayısı psikometrik bir testin güvenilirliğinin kestiriminde kullanılır ve her bir madde için saptanan tek bir α değeri olabileceği gibi, ölçekteki tüm maddelere ait ortalama bir α değeri de hesaplanabilir (Kılıç, 2016, s.47).

Güvenilirlik ve geçerlilik, araştırma süreçlerinin titizliğini ve araştırma bulgularının güvenilirliğini göstermenin ve iletmenin yollarıdır (Roberts ve Pries, 2006, s.41). Güvenirlik, bir ölçme yönteminin güvenilirliğini, ölçmek istediği değişkeni ne kadar tutarlılıkta ölçtüğünü gösteren bir araçtır. Aynı amaçla ikinci bir

ölçüm yapılması durumunda aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulmasını ifade eder. Güvenilirlik, bir ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne ölçüde doğru ölçtüğünü, ölçeğin üretkenliğini ve sürekliliğini gösterir (Çakmur, 2012, s.340). Güvenirlik katsayısının güven aralığını belirlemede örnek kütleye ilişkin “nokta” tahmini verilir, nokta tahmini tek bir istatistiksel değerdir fakat nokta tahmini bir rakamın hangi değerler arasında oynayabileceğini gösteren aralık tahmini kadar güçlü olmadığından elde edilen güvenilirlik katsayısının aralık tahminini hesaplamak gerekmektedir (Şencan, 2005, s.287). Kerlinger (1964: 430), güvenilirliği “bir ölçüm aletinin doğruluğu veya kesinliği” olarak ifade eder (Hammersley, 1987, ss.73-74).

Geçerlilik ise en klasik tanımıyla, bir testin ölçülmesi istenilen özelliği başka özelliklerle karıştırmadan ölçebilme derecesi olarak ele alınmaktadır (Kartal ve Dirlik, 2016, s.1866). Joppe (2000), nicel araştırmalarda geçerliliğin ne olduğuna ilişkin şu açıklamayı yapmaktadır: Geçerlilik, araştırmanın ölçmeyi amaçladığı şeyi gerçekten ölçüp ölçmediğini veya araştırma sonuçlarının ne kadar doğru olduğunu belirler (Golafshani, 2003, s.599).

Geçerlilik ve güvenilirliğinin doğrulanması, çalışma bulgularının bütünlüğünü sağlamak için bir ön koşuldur (DeVon vd., 2007, s.155). Çalışma modelinin güvenilirlik analizine dair sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17. Güvenirlik Analizi Sonuçları

Değişken Adı	Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Yenilikçilik	20	,740
Örgütsel Çeviklik	17	,725
Dinamik Yetenekler	21	,755
Mali ve Büyüme Performansı	12	,712
Tüm Ölçekler	70	,927

Güvenirlilik tablosunda yer alan ölçek değerleri 0,712 ve 0,755 Cronbach Alpha arasında yük almıştır. Örgütsel yenilikçilik kavramının ölçek değeri 0,740, örgütsel çeviklik kavramının ölçek değeri 0,725, dinamik yetenekler kavramının ölçek değeri 0,755, mali ve büyüme performansının ölçek değeri 0,712’dir. Tüm ölçeklerin 70 soru ile ifade edilen güvenirlilik analizi incelendiğinde sonuç 0,927 olarak saptanmıştır. Güvenirlilik için 0,700’ün ve üstü olarak belirlenen genel değerlerce çalışma ile ilgili oluşturulmuş olan ölçeğin güvenirliliği desteklenmektedir.

Tablo 18. Faktör Yükleri Tablosu

AY2	0,686														
AY3	0,724														
AY4	0,848														
AY5	0,784														
BP1		0,851													
BP3		0,831													
BP4		0,544													
CV1			0,789												
CV2			0,883												
CV3			0,808												
DY1				0,783											
DY2				0,921											
DY3				0,914											
DY4				0,914											
E1						0,842									
E2						0,814									
EY2					0,515										
EY3					0,761										
EY4					0,702										
EY5					0,738										
H1							0,741								
H2							0,907								
H3							0,859								
KY1								0,707							
KY2								0,902							
KY3								0,899							
KY4								0,931							
MP1									0,667						
MP3									0,732						
MP4									0,834						
MP5									0,752						
MP6									0,787						
PY2										0,739					
PY3										0,751					
PY4										0,668					
STRY1											0,449				
STRY2											0,836				
STRY3											0,818				
STRY4											0,832				
SY1												0,859			
SY2												0,856			
SY3												0,838			
SY4												0,488			
Y2														0,886	
Y4														0,853	
c1									0,455						
c2									0,673						
c3									0,454						
c4									0,749						
c6									0,669						
c7									0,747						
c8									0,755						
oy2													0,441		
oy3													0,828		
oy4													0,812		
oy5													0,817		
oy6													0,498		

Tablo 18’de yer alan faktör yükleri tablosuna bakıldığında, ilgili alt boyutların ileri düzey analizlere dahil edilmeden önce kendi alt başlıklarına atandığı ve 0.500’ün üzerinde faktör yükü aldıkları kontrol edilmiştir. 0.500 değerinin daha altında faktör yükü alan sorular araştırma modelinden çıkartılarak devam edilmiştir.

5.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki (veya daha fazla) nicel değişken arasındaki ilişkiyi belirtmek için kullanılan bir terimdir. Bu analiz temel olarak, X ekseninde isteğin uygulanması için geçen süre ile Y eksenindeki toplam puanın katılımcı tarafından elde edilen doğrusal bir puan varsayımına dayanmaktadır, ikisinin arasında ilişki hakkında bir fikir edinmemizi sağlar. Dağılım grafiğindeki her nokta, X ve Y değerlerini tek bir koordinat olarak temsil eder. Noktalar düz bir çizgiye ne kadar yakınsa, iki değişken arasındaki doğrusal ilişki o kadar güçlüdür (Gogtay ve Thatte, 2017, ss.78-79). Korelasyon, iki miktar arasındaki ilişkiyi anlamak için bir araçtır ve iki nicelik simetrik olarak kabul edilir (Lindley, 1990, s.237). Çalışmaya ilişkin korelasyon analizi Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Algılama Yeteneği (1)	,763														
Büyüme Performansı (2)	,504	,755													
Cevap Verme (3)	,665	,567	,827												
Davranışsal Yenilikçilik (4)	,192	,349	,309	,885											
Entegrasyon Yeteneği (5)	,642	,479	,685	,345	,686										
Esneklik (6)	,424	,484	,500	,417	,360	,828									
Hız (7)	,688	,448	,759	,230	,648	,470	,839								
Koordinasyon Yeteneği (8)	,601	,327	,478	,159	,546	,383	,436	,864							
Aracı Değişken Etkisi (9)	,641	,514	,728	,447	,591	,647	,551	,577	,655						
Mali Performans (10)	,394	,590	,454	,443	,367	,574	,384	,289	,689	,756					
Pazar Yenilikçiliği (11)	,258	,394	,398	,562	,309	,499	,255	,216	,423	,401	,720				
Stratejik Yenilikçilik (12)	,475	,340	,502	,209	,446	,363	,438	,372	,505	,311	,225	,752			
Süreç Yenilikçiliği (13)	0,019	,074	,152	,273	,167	,419	,013	,084	,331	,346	,512	,110	,777		
Öğrenme Yeteneği (14)	,202	,204	,345	,469	,431	,590	,243	,213	,605	,635	,472	,273	,723	,701	
Ürün Yenilikçiliği (15)	,172	,362	,309	,759	,266	,404	,218	,155	,459	,459	,586	,249	,270	,445	,870

Özellikle mali performans ve büyüme performansı üzerindeki bire bir etkileşimlerin görülebildiği korelasyon tablosuna bakıldığında, tüm alt boyutların düşük düzeyle yüksek düzey arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişkili olduğu görülmektedir. Model içerisindeki en yüksek korelasyon katsayısı 0,839 olup, VIF değerleri ile birlikte kontrol edildiğinde herhangi bir multikorelasyon problemi tespit edilmemiştir. Korelasyon tablosu sadece değişkenlerin kendi arasındaki bire bir ilişkileri gösterdiği için, araştırmaya yapısal eşitlik modeli (yol modeli) ile devam edilmiştir.

5.8. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM) terimi, tek bir istatistiksel teknik belirtmez, bunun yerine ilgili prosedürler ailesini ifade eder. Kovaryans yapısı analizi, kovaryans yapısı modellenmesi veya kovaryans yapılarının analizi gibi diğer terimler de literatürde sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Kline, 2015, s.9). Yapısal eşitlik modelleri gözlenen ve gözlenmeyen değişkenler arasındaki ilişkileri test eden bir yöntem olup bu

modeller çoğunlukla psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde kullanılmakta ve modellerin en büyük özelliği teoriye dayalı olmalarıdır (Yücenur vd., 2011, s.163). YEM gizil değişkenlerin seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığı ile ölçülebildiğini varsaymaktadır, buradan hareketle değişkenler ve kurumsal yapı arasında önemli ilişkiyi ortaya çıkarması ve ekonometri ile psikometri gibi iki önemli bilim dalının arasında köprü görevi görmesi yapısal eşitlik modelinin önemine dikkat çekmektedir (Pirliyeve, 2010, s.2).

Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI), en erken uyum indekslerinden biridir. 1980 yılında Bentler ve Bonnett tarafından geliştirilen NFI, artan bir uyum indeksidir. Bu indeks, test edilen modeli, gözlenen tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğu varsayılan daha kısıtlı bir boş modelle karşılaştırarak uyumu değerlendirir (Smith vd., 2001, s.8). NFI, Bentler-Bonett normlu uyum indeksi olarak da bilinir. NFI, boş modelin ki karesi ile hedef modelin ki karesi arasındaki farkın boş modelin ki karesine bölünmesine eşittir. Başka bir deyişle, örneğin, .90'lık bir NFI, ilgilenilen modelin uyumu sıfır veya bağımsızlık modeline göre %90 oranında iyileştirdiğini gösterir (Moss, 2009). Bu indeks, hedef modeli, gözlenen tüm değişkenlerin ilintisiz olduğunun varsayıldığı daha kısıtlı bir boş modelle karşılaştırarak uyumu değerlendirir. NFI, 0 ile 1 arasında değişebilir ve 1'e yakın değerler tercih edilir (Ding vd., 1995, s.124). NFI'nin önemli bir özelliği, indeksin iç içe geçmiş model karşılaştırmaları için katkı sağlamasıdır (Bentler, 1990, s.239). Araştırma kapsamında kontrol edilen model uyum değerlerine Tablo 20'de yer verilmiştir.

Tablo 20. Model Uyum Değerleri

	Gerçekleşen Model	Tahmini Model
SRMR	0,130	0,132
d_ ULS	28,148	28,908
d_ G	6,475	6,703
Chi-Square	13808,847	14100,922
NFI	0,792	0,770

NFI değerinin literatürdeki referans aralıklarına bakıldığında iki farklı görüş olduğu görölmektedir. Bu çalışmanın aldığı bazı görüşlere göre 0.90 ve üzeri NFI değeri alan çalışmalar “mükemmel”, 0.80 ile 0.90 arasındaki değerler “iyi”, 0.750-0.800 arası ise “kabul edilebilir / vasat” olarak değerlendirilmektedir (Gerbing ve Anderson, 1992). Çalışma 0.792 NFI değeri bu referans aralığında “iyi” ile “kabul edilebilir” aralığı arasında bir noktada bulunmaktadır. Tüm değerlerin yapısal eşitlik modeli için kullanılan referans değer aralıklarına göre “kabul edilebilir” düzeyde olduğu görölmektedir. Özellikle NFI değerinin 0.800 ve üzeri olması beklenen bir durumdur ancak 0.700 ve üzeri de bilimsel açıdan “kabul edilebilir” olarak değerlendirilmektedir. İndeks değerlerine bakıldığında çalışmanın “kabul edilebilir” seviyede indeks değeri yüklendiği görölmektedir. Özellikle çoklu modelleme kullanılan ve farklı ölçek türlerinin bir araya getirildiği bir çalışma açısından bilimsel gerekleri yerine getirdiği görölmektedir.

5.9. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması için istatistiksel bir araçtır. Araştırmacılar genellikle bir değişkenin diğer değişken üzerindeki nedensel etkisini örneğin bir fiyat artışının talep üzerindeki etkisini veya para arzındaki değişikliklerin enflasyon oranı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışır. Bu tür sorunları araştırmak için araştırmacı, ilgilenilen temel değişkenler hakkında veri toplar ve nedensel değişkenlerin, etkiledikleri değişken üzerindeki nicel etkisini tahmin etmek için regresyon kullanır. Araştırmacılar ayrıca tipik olarak tahmin edilen ilişkilerin “istatistiksel önemini”, yani gerçek ilişkinin tahmin edilen ilişkiye yakın olduğuna dair güven derecesini de değerlendirir (Sykes, 1993, s.1). Regresyon analizini kullanmanın temel faydaları, şunların yapılmasına izin vermesidir (Sarstedt ve Mooi, 2018, s.210):

1. Bir bağımsız değişkenin veya bir dizi bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını hesaplamak
2. Farklı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin göreceli gücünü tahmin etmek
3. Tahminlerde bulunmak

Çalışmaya ait yol katsayıları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. Yol Model Katsayıları

Yol Model Katsayıları	Beta	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Değeri
Dinamik Yetenekler -> Firma Performansı	0,334	0,335	0,066	5,085	0,000
Yenilikçilik -> Dinamik Yetenekler	0,139	0,142	0,059	2,375	0,018
Yenilikçilik -> Firma Performansı	0,188	0,190	0,038	4,931	0,000
Çeviklik -> Dinamik Yetenekler	0,787	0,788	0,041	19,030	0,000
Çeviklik -> Firma Performansı	0,394	0,394	0,059	6,671	0,000

Tablo 21’de yer alan yol model katsayıları detaylı olarak incelendiğinde çeviklik boyutunun dinamik yetenekler üzerindeki etkisinin beta katsayısı ile ifadesinin diğer değişkenlere oranla nerdeyse altı katı oranında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analizce Beta değerinin neticesi ile en yüksek değer 0,787 ile Çeviklik boyutunun dinamik yetenekler boyutu üzerindeki doğrudan pozitif etkisinden söz etmek mümkündür.

Tablo 22. Temel Model Yol Katsayıları

Değişkenler	Mali	Büyüme
Cevap Verme->	0,018	0,354
Davranışsal Yenilikçilik->	-0,036	0,030
Esneklik->	-0,015	0,245
Hız->	0,382	-0,044
Aracı Değişken (doğrudan) ->	0,466	0,071
Pazar Yenilikçiliği->	0,167	0,162
StratejikYenilikçilik->	0,103	0,022
SüreçYenilikçiliği ->	-0,218	-0,217
ÜrünYenilikçiliği ->	-0,162	0,065

Esneklik ve müşterilere hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin büyüme ve mali performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkiler, çok çeşitli şekillerde gözlemlenebilir ve akademik literatürde genellikle operasyonel yetenekler, müşteri

memnuniyeti ve pazar tepkisi gibi başlıklar altında tartışılır. İlk olarak, esneklik ve hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin operasyonel verimliliğini ve yeteneklerini artırır. Esnek bir şirket, pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilir ve bu sayede değişen müşteri ihtiyaçlarına ve tercihlerine hızlı yanıt verebilir. Ayrıca, hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin müşteri taleplerini karşılamak için gereken süreyi kısaltır ve böylece operasyonel maliyetlerin düşürülmesine ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olur. Bu da, daha yüksek kar marjlarına ve dolayısıyla daha iyi bir mali performansa yol açabilir. İkinci olarak, esneklik ve hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilir. Müşteriler, ihtiyaçlarını hızlı ve etkili bir şekilde karşılayan şirketlere değer verir ve bu tür şirketlere karşı daha sadık olma eğilimindedirler. Bu da, daha yüksek müşteri tutma oranlarına, daha yüksek satış hacimlerine ve dolayısıyla daha yüksek gelirlere yol açabilir. Son olarak, esneklik ve hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin pazar tepkisini geliştirebilir. Esnek bir şirket, yeni ürünler veya hizmetler geliştirebilir, pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verebilir ve daha hızlı bir şekilde büyüme fırsatlarına yanıt verebilir. Bu da, daha yüksek pazar payı ve dolayısıyla daha yüksek gelirler anlamına gelebilir. Dolayısıyla, esneklik ve hızlı yanıt verme yeteneği, bir şirketin operasyonel verimliliğini, müşteri memnuniyetini ve pazar tepkisini artırabilir ve bu da daha yüksek büyüme ve mali performansa yol açabilir. Bu faktörlerin tümü, bir şirketin sürdürülebilir başarısı için kritiktir.

Çalışmanın R Kare Değerleri Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. R Kare Değerleri (Bağımlı Değişken: Mali Performans)

	R Kare	Düzeltilmiş R Kare
Algılama Yeteneği	0,629	0,622
Entegrasyon Yeteneği	0,568	0,559
Koordinasyon Yeteneği	0,383	0,371
Öğrenme Yeteneği	0,714	0,708

Modelin R Kare değerleri, diğer bir deyişle determinasyon katsayıları incelendiğinde özellikle öğrenme yeteneğinin performans üzerindeki yüksek etkisinden bahsetmek mümkündür. R kare değeri, istatistikte bir regresyon modelinin bağımlı

değişkendeki varyansı ne kadar açıkladığını ölçer. Diğer bir deyişle, R kare değeri, modelimizin tahminlerinin gerçek değerlere ne kadar yakın olduğunu gösterir. Yüksek bir R kare değeri (yaklaşık 1'e yakın), modelin verileri iyi bir şekilde uyum sağladığı ve bağımlı değişkendeki varyansın büyük bir kısmını açıkladığı anlamına gelir. Düşük bir R kare değeri (0'a yakın), modelin verilere iyi bir uyum sağlamadığı ve çok az varyansı açıkladığı anlamına gelir. Bu nedenle, R kare değeri, bir regresyon modelinin uygunluğunu ve tahmin gücünü değerlendirmek için önemli bir ölçüt oluşturur. Öğrenme yeteneğinde birim artışın mali performansı %70.8 arttırdığını söylenebilir. Benzer şekilde diğer tüm dinamik yetenekler orta seviyede mali performansı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.



SONUÇ

Örgütsel amaçlar ışığında günümüz koşullarında ayakta kalabilmek ve bu durumu sürdürülebilir kılmak işletmelerin sahip oldukları özellikleri etkili bir şekilde yönetebilmesi ile mümkündür. Yönetim sahasındaki araştırmaların ilerlemesinde, RBV (kaynak tabanlı yaklaşım) teorisi her zaman büyük bir etkiye sahip olmuştur, bunun en önemli nedeni rekabet avantajının örgütsel kaynakların yetkinliğini gerektirmesidir. Kaynak temelli teori çerçevesinde araştırılan bu tez çalışmasında; örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkiler araştırılırken dinamik yetenekler kavramının aracı değişken etkileri ele alınmıştır. Bu tez araştırması ile, araştırmaya konu olan değişkenlere yönelik çalışmanın; değişimin hayli hızlı yaşandığı konjektürde işletme yapılarında etkili bir uyum ve stratejik bir önem kazandırması ve değişkenlerin bir arada değerlendirilmesiyle niteliğinin kavranabilmesi açısından bir bütün olarak katkı ve farklı bir bakış açısı sunması amaçlanmaktadır. Özellikle regresyon ve yol modeli sonuçlarına bakıldığında mali performansı etkileyen bağımsız değişkenlerin araştırma kapsamına giren işletmeler ve literatür bilgileri ışığında doğru bir şekilde seçildiği ve harmanlandığı görülmektedir.

Örgütsel yenilikçilik kavramı hem idari hem de yönetsel olarak yapılan yenilik şeklinde tanımlanmakla birlikte işletmelerde yer alan orta ve üst düzey yöneticilerin verdikleri kararların ne şekilde geliştiğine dair de önemli ipuçları vermektedir. Örgütsel performans kurumsal gelişim için işletmelerin amaçlarına yönelik yaptıkları uygulamalardaki başarıyı temsil eden ve sosyal bilimlerdeki araştırmalarda oldukça popüler olan ve sıklıkla bağımsız değişken olarak ele alınan bir kavramdır. Kapsamı oldukça geniş olan yenilik, işletmelerin yalnızca yeni fikirleri oluşturması ile ilgili değil aynı zamanda bu fikirlerin çeşitli fırsatlarla birleştirilerek firmalar için değer yaratabilecek performansa etkisi de tartışılması gerekli olan bir kavramdır. Çalışmada H_1 hipotezince; örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanarak bu anlamlı etki literatürde yer alan bazı çalışmalarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuca göre; Jiménez-Jiménez, D., ve Sanz-Valle, R. (2011), Camisón, C., ve Villar-López, A. (2014), Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., ve Alpkan, L. (2011), Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004), Subramanian, A., ve Nilakanta, S. (1996), Tsai, K. H., ve Yang, S. Y. (2013),

Zehir, C., Altindag, E., ve Acar, A. Z. (2011), Atalay, M., Anafarta, N., ve Sarvan, F. (2013), Rosli, M. M., ve Sidek, S. (2013), Hilman, H., ve Kaliappen, N. (2015), Evangelista, R., ve Vezzani, A. (2010), Damanpour, F., Szabat, K. A., ve Evan, W. M. (1989), Thornhill, S. (2006), araştırmaları ile benzerlik göstermektedir.

Örgütsel çevikliğin çalışılması ve aynı zamanda uygulanması, dışsal ve içsel itici güçler, çeviklik stratejisi ve hedefleri, çeviklik yetenekleri ve gerekli yetkinlikler, teknoloji sağlayıcıları, çevikliği sağlayan insan kaynakları, çeviklik için süreç yeniliği; çeviklik performansı ve ölçüleri gibi odak alanlarını belirlemeye imkan sağlamaktadır. Çeviklik, kuruluşları yenilikçi ürünler üretmesi ve sunması için teşvik ederek müşteri memnuniyeti ile rekabet gücünü artırmaktadır. Bu nedenle, çeviklik kuruluşların performansları için kolaylaştırıcı bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Çalışmada H₂ hipotezince; örgütsel çevikliğin firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanarak literatürde yer alan bazı çalışmalarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuca göre; Tallon, P. P., ve Pinsonneault, A. (2011), Usman, Y. D. (2023), Khayer, A., Islam, M. T., ve Bao, Y. (2023), Kulelung, T., ve Ussahawanitchakit, P. (2015). Chakravarty, A., Grewal, R., ve Sambamurthy, V. (2013). Li, G. (2022), Ngeche, J., ve Kaluyu, V. (2023), Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., Öztosun, E. (2019), Alhadid, A. (2016) araştırmaları ile benzerliğe işaret etmektedir.

İşletmeler için büyümenin en değerli kaynağı olan yeniliği sürdürülebilir kılmanın önemi büyüktür. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda çevresel değişiklik karşısında dinamik yetenekleri bulundurmayan kuruluşların kendileri için uygun yenilik sonuçları elde etmeleri oldukça zordur. Dinamik yetenekleri bünyelerinde barındıran işletmeler, sistemli olarak yeni ürünler geliştirmek ya da stratejik olarak karar almaya yönelik ayrıcalıklı yetkinlikler meydana getirmeye, odaklanarak yenilik ve dinamik yetenekler arasında köprü olma eğiliminde olacaktır. Çalışmada H₃ hipotezince; örgütsel yenilikçiliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanarak literatürde yer alan bazı çalışmalarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuca göre, Lin, H.-F., Su, J.-Q., ve Higgins, A. (2016), Pai, F. Y., ve Hung-Fan, C. (2013) araştırmalarıyla benzerliğe işaret etmektedir.

Kökene değişikliklere uyum sağlamayı gerektiren imalat sanayine de dayanan çeviklik kavramının özellikle 90'lı yılların başından bu güne çok daha dinamik bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmektedir. Hızla gelişme gösteren pazar sahasında karşılaşılan şartlar karşısında gerekli uyumu sağlamadaki kritik bir rol olarak, gerek işletmeler gerekse araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmüştür. Örgütlerin etkin piyasa şartlarına karşı hızlı hareket edebilmesinde, örgütsel çevikliğin payı yadsınamaz bir gerçektir. Dinamik yeteneklerin iş değeri yaratmada önemli bir rolü vardır. Kuruluşların ekosistemdeki varlıkları adına stratejik rekabet ortamında bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair ağların araştırılması önemlidir. Çalışmada H₄ hipotezince; örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi istatistiksel olarak da anlamlı olduğu saptanarak, literatürde yer alan bazı çalışmalarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuca göre, Okuwa, J. A.(2019), Gyemang, M., ve Emeagwali, O. (2020), Başkarada, S. ve Koronios, A. (2018), araştırmalarıyla benzerliğe işaret etmektedir.

21. yüzyılın rekabet sahası, geçmişte meydana gelen pazar fırsatlarının ele alınıp eyleme geçirme çabasından çok daha yüksek seviyede kapasiteleri gerekli kılmaktadır. Dinamik yetenekler perspektifinden bakışla, büyüyen ve gelişen teknolojilerde örgütlerin yapısal olarak mevcut durumlarını yapılandırması ile ilgili yeteneklerini ifade etmektedir. Bu hedeflerin nihai karlı büyüme için kilit rolünü de vurgulamaktadır. Çalışmada H₅ hipotezince; dinamik yeteneklerin firma performansı üzerinde doğrudan pozitif etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanarak, literatürde yer alan bazı çalışmalarla desteklenmiştir. Elde edilen sonuca göre; Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., ve Jiang, S. (2019), Sarkar, S., Coelho, D. M., ve Maroco, J. (2016), Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., ve Bano, S. (2019). Kuo, S. Y., Lin, P. C., ve Lu, C. S. (2017), Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., ve Lings, I. (2013) araştırmaları ile benzerliğe işaret etmektedir.

Dinamik yetenekler yönetsel ve organizasyonel ilerlemeleri barındıran bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı, dinamik yetenekleri daha iyi kavramak amacı ile onları destekleyen süreçlere odaklanmak zorunlu bir hal almıştır. Bir organizasyon içinde işleyen birçok farklı süreç türü vardır. Bu nedenle dinamik yeteneklerle bağlantılı olanların ve bunlarla ilgili olmayanların net bir listesini çıkarmak kolay değildir. Dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz

ederken, yenilik gibi değişkenlerle olan ilişkisi hala araştırılmaya açık bir alan olup bu tür ilişkileri incelemek önemini korumaktadır. Çalışmada H_6 hipotezince; dinamik yeteneklerin örgütsel yenilikçilik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Dinamik yetenekler işletmelerin stratejik rekabet ortamındaki en önemli rekabet edebilirlik kozlarından biridir. Ancak ülkemiz özelinde dinamik yetenek bilincinin henüz beklenen düzeye ulaşamayıp, işletmelerce tam kavranamadığını söylemek mümkündür. Özellikle Kobiler ve aile şirketleri çok türbölanslı bir piyasada bu yeteneklerin keşfinden çok hayatta kalabilmeye odaklanmaktadır.

Dinamik olan bir ortamda, rekabet avantajlarını keşfetmek onlara ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirlemek ve bu avantajları koruyabilmek yıllardır araştırmacıların odaklandığı konular olmuştur. Çevresel çalkantıların hayli yoğun olduğu günümüz piyasa koşullarında yerleşik şirketlerin, yeni kurulan ve rekabetin sıkı takipçisi olan rakipleri ile kendileri için mücadele etme alanı yaratması, örgütsel çeviklik üzerinde bir baskı unsuru doğurmaktadır. Çeviklik öğelerinin analizi, örgütlerin hâlihazırda çeviklik seviyelerini, ihtiyaç duyulan düzeyde ele almak çevresel koşullara hızlı yanıt geliştirebilmek için hazırlık temelini oluşturmaktadır. Böylelikle oluşturdukları ekosistemde çeviklik meydana getirmek için genel bir formüle ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışmada H_7 hipotezince; dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik ve firma performansı üzerinde aracı değişken rolünün istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Modelin grift yapısı, Türkiye’deki özellikle aile işletmesi olarak var olan işletmelerin önceliklerinin farklı olması ve bahsi geçen kavramlardan uzak olması bu sonuçla karşılaşmamıza neden olabilmektedir.

Günümüzün dinamik pazar ve teknolojileri, rekabette elde edecekleri avantajların sürdürülebilirliğini sorgulamaktadır. Stratejinin amacı rekabeti daha iyi anlamak ve rekabetle başa çıkabilecek yöntemler benimsemektir. Günümüzde rekabet dar bir anlamda belirli rakipler arasında sınırlı değildir. Var olan rakiplerin ötesinde, birden fazla unsurla genişleyen alan bir endüstrinin yapısını tanımlayarak, endüstri içerisindeki rekabetçi etkileşimlerin doğasını şekillendirmektedir. Kuruluşların birçoğu stratejik rekabet ortamında kendini var edebilmek adına yenilik keşfetmeye heveslidir ancak çok az kuruluş yeniliğe nasıl ulaşabileceğini bilmektedir.

Elde edilen sonuçlar; bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel yenilikçiliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu, diğer bir bağımsız değişken örgütsel çevikliğin ise firma performansı üzerinde oldukça yüksek oranda etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada aracı etkisi incelenen dinamik yeteneklerin, örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çeviklik bağımsız değişkenleri ile firma performansı bağımlı değişkeni arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bu sonucun, literatür çalışmaları ile ülkemiz imalat sanayisinde yer alan işletmelerde aynı doğrultuda sonuçlara ulaşmaması araştırmayı bir başka tartışma konusuna taşıyarak bu yönü ile de alana farklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Günümüzde endüstrilerin birçoğu küresel olarak yaşanan değişimin etkileri ve aynı zamanda imalat sanayi sektörü de pazardaki dalgalanmalarla karşı karşıyadır. Bu noktada elde edilen sonuçlar, ülkemizin en önemli ticari değerlerinden biri olan imalat sanayi sektöründe rekabet edilebilirlikte yön gösterici olması bakımından önemlidir. Bu çalışma kapsamınca, örneklem bütünü çoğunlukla Marmara bölgesi içerisinde yer alan ISO birinci 500 ve ISO ikinci 500 listesinde yer alan imalat sanayi sektöründeki firmalardan seçilmiştir. 1968 yılında İstanbul Sanayi Odası tarafınca 100 büyük kuruluşun belirlenmesine yönelik yapılan ve zaman içerisinde 1000 kuruluşa genişletilen ve gelenekselleşerek şimdiye kadar devam eden Türkiye'nin ilk 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu belirleyen liste; işletmelerdeki ihracat tutarı, kuruluşunun üretimden net satışları gibi birden fazla içeriğe göre oluşturulmaktadır. Günümüzde firmaların iç ve dış etkenlere karşı yoğun bir biçimde ayakta kalmaya çalışması ve bunu gerçekleştirirken, rekabetin de stratejik olarak konumlandırılması gerekliliği bu alanda başarılı olabilmenin önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda başarıları birçok etkenin birleşmesi ve detaylı olarak araştırılmasıyla tescillenen ve İstanbul Sanayi Odası (ISO) 500 listelerine alınan sanayi kuruluşlarının stratejik rekabet açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir. Araştırmanın orta ve üst düzey yöneticilere yönelik olması ve çalışmanın ülkemizde birçok yönüyle belirlenen imalat sanayi sektöründe gerçekleştirilmiş olması, araştırma çıktılarının katkıları açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiden ulaşılan yargıların, stratejik rekabetteki sürekliliği üzerindeki etkilerinin ülkeler ve sahip oldukları imalat sanayi endüstrileri karşılaştırılarak bu araştırma kanalları geliştirilebilir. Çalışmada elde edilen en çarpıcı sonuçlar

çerçevesinde örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler üzerindeki oldukça anlamlı olan etkisi sektörel anlamda işletmeler için bir rekabet üstünlüğü sağlama niyetlerinin uygulanabilirlik olarak faaliyete geçmesi açısından oldukça anlamlı bir gösterge olacaktır. Bununla birlikte işletmeler açısından ulaşılması gerekli olan kar elde etme güdüsünün çalışma ile elde edilen örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki anlamlı etkisi ile pekiştirileceği ön görülmektedir. Bu doğrultuda gerek yöneticiler gerekse araştırmacılar için aşağıdaki önerilere yer verilmektedir.

Yöneticiler için öneriler: Örgütlerdeki stratejik hedeflerin belirlenmesi ve buna yönelik misyonların tanımlanması üzerinde üst düzey yöneticilerin rolü önemlidir. Bugün dünya çapında önemli sanayi kuruluşlarınca çevikliği benimseyenlerin iddialı vizyonları olduğundan bahsetmek mümkündür. Bu anlamda kuruluşların sahip oldukları gerek üst düzey gerekse orta düzey yöneticilerin, yeniliği iyi sezen, çeviklik ilkelerine uygun liderlik sergileyen, dinamik yetenekleri doğru yöneten özellikte olması ve böylelikle de nihai hedef olan kurumsal performansın başarılı kılınmasında rolü büyüktür. İşletmelerin sahip oldukları örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik ve dinamik yetenekler özellikleri işletmeler için hedeflenen firma performansı kavramını anlamlı kılarak rekabet edilebilirlikte kilit görev üstlenecektir. Öncelikle, müşteri odaklılığı öne çıkarmanın önemli olduğunu vurgulamak gerekir; müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermek müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilir, bu da hem büyüme hem de mali performansı iyileştirebilir. İkinci olarak, operasyonel verimliliği geliştirmek için iş süreçlerinin optimizasyonu gereklidir; bu, maliyetleri düşürebilir ve karlılığı artırabilir. Üçüncü olarak, yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmek, yeni pazarlara erişim sağlayabilir ve mevcut pazarlarda rekabet avantajı yaratabilir. Dördüncü olarak, stratejik ortaklıklar kurmak maliyetleri paylaşma, kaynakları genişletme ve yeni pazarlara erişim imkanı sunabilir. Son olarak, yetenek yönetimi - yetenekli çalışanları çekme, geliştirme ve elde tutma - şirketin genel performansını artırabilir. Bu önerilerin uygulanması, bir şirketin stratejik rekabet avantajını güçlendirebilir ve hem mali hem de büyüme performansını iyileştirebilir.

Araştırmacılar için öneriler: İşletme yönetimi alanında; örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik, dinamik yetenekler ve firma performansı konularını araştıran akademisyenler için yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular, benzer çalışmaların

farklı sektörlerde ele alınması anlamında değerlendirilebilir. İşletmelerde örgütsel yenilikçiliğin geliştirilmesi yoluyla kurumsal hedeflere yönelik algılamalar geliştirilebilir. Son yıllarda örgütsel yenilikçilik, örgütsel çeviklik ve dinamik yetenekler kavramları ve ekonomik etkileri birçok kavramla birlikte literatürde yer almıştır. Bu kavramların alana katkısı açısından diğer değişkenlerle de incelenmesi stratejik anlamda farklı bir bakış sağlayacaktır. Ulusal ve uluslararası literatürün detaylı taranması ile uygulanan ölçeğin, ülkemizdeki algılama düzeyi belli bir dönemi ve belirli bir örnekleme kapsamaktadır. Bu sebeple konu ile ilgili yeni sonuçlara ulaşmak amacıyla ölçeklerin çeşitlendirilmesi düşünülebilir. Bu durum çalışmaların kapsamının genişletilmesi açısından değerlidir.



KAYNAKÇA

- Abdullahi, M. S., Abubakar, A., Aliyu, R. L., ve Umar, M. B. (2015). Empirical review on the determinants influencing firm performance in developing countries. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(6), 1-10.
- Açıkgöz, A., (2012). *Bilgi-teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi: Ulusal Yenilik Sistemleri*. Literatür Yayınları.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Agha, S., Alrubaiee, L., ve Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Agolla, J. E., ve Lill, J. V. (2013). Public sector innovation drivers: A process model. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 165-176.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., ve Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.
- Aifuwa, H. O. (2020). Sustainability reporting and firm performance in developing climes: A review of literature. *Copernican Journal of Finance & Accounting*, 9(1), 9-29.
- Akel, V., ve İltaş, Y. (2018). Firma performansının belirleyicileri: Türkiye örneği (1990-2016). *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 55(642), 93-116.
- Akkaya, B. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde sağlık kurumu yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 943-960.
- Akkaya, B., ve Mert, G. (2022). Organizational agility, competitive capabilities, and the performance of health care organizations during the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 30(1), 2-25.

- Akman, G. S., ve Yılmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69-111.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-115.
- Akpan, E. E., Johnny, E., ve Sylva, W. (2022). Dynamic capabilities and organizational resilience of manufacturing firms in Nigeria. *Vision*, 26(1), 48-64.
- Aktürk, Z. ve Acemoğlu, H., (2012). Reliability and validity in medical research. *Dicle Tıp Dergisi*, 39(2), 316-319.
- Alavi, S., ve Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199.
- Al-Darras, O. M. A., ve Tanova, C. (2022). From big data analytics to organizational agility: What is the mechanism?. *SAGE Open*, 12(2), 1-18.
- Alhassani, A., ve Al-Somali, S. (2022). The impact of dynamic innovation capabilities on organizational agility and performance in Saudi public hospitals. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 13(1), 44-59.
- Altındağ, E. (2011). *Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerine etkisi*. (Tez No. 280795) [Doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Altındağ, Ö. (2019). *Stratejik üstünlük açısından bilgi yönetimi uygulamaları ve örgütsel zekânın yenilik performansı üzerine etkileri: Bilişim sektöründe bir araştırma*. (Tez No. 562412) [Doktora tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

- Alves, M. F. R., Galina, S. V. R., ve Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: Past and future. *Innovation&Management Review*, 15(1), 2-19.
- Amaratunga, D., ve Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5-6), 217-223.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., ve Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., ve Hasan, L. N. (2017). The challenges of organizational agility (part 2). *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 69-74.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., ve Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. *Management Decision*, 55(2), 271-293.
- Archibugi, D. (1992). Patenting as an indicator of technological innovation: A review. *Science and Public Policy*, 19(6), 357–368.
- Arifin, R., ve Purwanti, H. (2023). Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and motivation on organizational agility: A comprehensive analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33-54.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. Kogan Page Limited.
- Arsawan, I. W. E., Hariyanti, N. K. D., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., ve Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1-17.
- Arteta, B. M., ve Giachetti, R. E. (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.

- Atakan, S. C. (2019). Yenilik stratejileri ile yenilik performansı arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 1(2), 29-42.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., ve Abasi, A. (2020). Attaining organisational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4),1–21.
- 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.
- Avcı, M., ve Uysal, S., (2016). Muğla’da faaliyet gösteren mermer işletmelerinin yenilik stratejilerinin analizi. 3. *Uluslararası Çin’den Adriyatik’e Sosyal Bilimler Kongresi Kitabı*, 142-153.
- Awwad, A. S., Ababneh, O. M. A., ve Karasneh, M. (2022). The mediating impact of IT capabilities on the association between dynamic capabilities and organizational agility: The case of the Jordanian IT sector. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3),315–330.
- Aydın, Y. (2019). Firma performansının belirleyicileri: BİST 100 endekste yer alan firmalarından kanıtlar. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 65-78.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Antalya ili beş yıldızlı konaklama işletmelerinde ampirik bir araştırma ve hizmet tasarımı önerisi*. (Tez No. 189208) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.
- Azar, G., ve Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Baldwin, J. R., ve Gellatly, G. (2003). *Innovation strategies and performance in small firms*. Edward Elgar Publishing.

- Balen, J., Nojeem, L., Bitala, W., Junta, U., ve Browndi, I. (2023). Essential determinants for assessing the strategic agility framework in small and medium-sized Enterprises (SMEs). *European Journal of Scientific and Applied Sciences*, 10(2023), 2124-2129.
- Bardakçı, H. (2019). Öz yetenek oluşturma stratejisi olarak inovasyonun önemi: Büyük ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 2(3), 39-52.
- Baregheh, A., Rowley, J., ve Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bari, N., Chimhundu, R., ve Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1-28.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Başkarada, S., ve Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342.
- Başat, H.T. (2011). Çok boyutlu bir performans ölçüm modeli olarak performans prizması ve “The London Youth” örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1), 13-37.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *In Journal of Social Policy Conferences* (53), 577-592.
- Becheikh, N., Landry, R., ve Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664.

- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bercovitz, J. E., ve Feldman, M. P. (2007). Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, 36(7), 930-948.
- Bernardes, E. S., ve Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: Toward a conceptual definition of customer responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 30-53.
- Bessant, J., Brown, S., Francis, D. ve Meredith, S. (2001). Developing manufacturing agility in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 22 (1-2-3), 28-54.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., ve Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bogers, M., Chesbrough, H., ve Moedas, C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. *California Management Review*, 60(2), 5-16.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., ve Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., ve Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Bradley, N. (2020). *Economics of innovation, productivity and growth*. (Tez No.2020-79042) [Doktora Tezi, University of Glasgow]. <https://theses.gla.ac.uk/79042/>

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., ve Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.
- Brosseau, D., Ebrahim, S., Handscomb, C., ve Thaker, S. (2019). The journey to an agile organization. *McKinsey & Company*, May, 10, 14-27.
- Bustanza Sánchez, Ó. F., Molina Fernández, L. M., ve Arias Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *Afr. J. Bus. Manage. Journal Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- Camisón, C.,veVillar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Carayannis, E. G., Samara, E.T. ve Bakouros, Y.L. (2015). *Innovation and entrepreneurship:Theory, Policy and Practice*. Springer.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., ve Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Cepeda, G., ve Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Caldana, A. C. F., ve Liboni, L. B. (2019). Dynamic capabilities for sustainability: Revealing the systemic key factors. *Systemic Practice and Action Research*, 32(1), 93-112.
- Chakravarty, A., Grewal, R., ve Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information Systems Research*, 24(4), 976-997.

- Chang, K. H., Chen, Y. R., ve Huang, H. F. (2015). Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. *International Business Review*, 24(2), 276-286.
- Chen, Y. ve Vanhaverbeke, W. (2019). Open innovation. *The Routledge Companion to Innovation Management*, Routledge, London, 180-203.
- Cheng, C., Zhong, H., ve Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. *Journal of Business Research*, (110), 95-103.
- Chonko, L. B., ve Jones, E. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 371-382.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., ve Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, (176), 121383, 1-59.
- Cingula, M., ve Veselica, R. (2010). Contribution of innovation strategies to entrepreneurial competitiveness. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering. Romania: Faculty of Engineering Hunedoara*, 4(3), 27-32.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., ve Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784.
- Crossan, M. M., ve Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Çakmur, H., (2012). Araştırmalarda ölçme - güvenilirlik - geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339- 344.

- Çınar, F., ve Eren, E. (2013). Innovative approach to the ethics in health care organizations: Health staff perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (99), 719-725.
- Damanpour, F., ve Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.
- Demircioğlu, M. A. (2016). Organizational innovation. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1-5.
- Demiryürek K., Türk B., Kahramanoğlu A. (2021). *Girişimcilik ve yenilikçilikte güncel yaklaşımlar*. Efe Akademi Yayınları.
- Deniz, M. (2011). Kobi’lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 141-176.
- Denning, S. (2016). Explaining Agile. *Forbes*, 1–12.
- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., ... ve Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 155-164.
- Ding, L., Velicer, W. F., ve Harlow, L. L. (1995). Number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling*, 2(2), 119-144.
- Dogan, E. (2017). A Strategic approach to innovation. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 4(3), 290-300.
- Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., ve Chu, I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*, (161), 120252, 1-11.

- Dong, Y. (2019). Analysis on the present situation and reasons of performance management in private colleges and universities. *In Fifth International Conference on Economics, Management and Humanities Science, Nanchang, China*, 893-897.
- Doz, Y., ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Drucker, P.F. (1984). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Harper Collins Publishers Inc., New York.
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Ahl Maatalah, W., ve Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: An investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-23.
- Elitaş, C., ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlerme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 343-370.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö. (2011).Yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisi: Antalya’da etkinlik gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdil, T.S., Aydoğan, S., Ayar, B., Güvendik, Ö., Diler, S. ve Gusinac, K. (2018). İnovasyon performansının rekabet gücü, firma performansı ve ihracat performansı üzerindeki etkisi: Birleşme ve satın alma işlemleri üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137-166.
- Eren, E., Alpkan, L., ve Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Eren, E., Kabadayi, M. E., ve Sahin, A. (1999). The evaluation of innovative and technological management consciousness of leading Turkish firms. *In*

- PICMET'99: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Book of Summaries IEEE. (1) 463-467.*
- Erkan, M. K. (2015). *Firma büyüme performansının dinamikleri*. (Tez No. 412070)[Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.
- Erkmen, T., Günsel, A., ve Altındağ, E. (2020). The role of innovative climate in the relationship between sustainable IT capability and firm performance. *Sustainability*, 12(10), 40-58.
- Ertuna, Ö. (2014). *Firma mali performans değerlendirme paketi*. İstanbul Sanayi Odası.
- Ettlie, J. E., ve Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Felin, T., ve Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Ferraris, A., Degbey, W. Y., Singh, S. K., Bresciani, S., Castellano, S., Fiano, F., ve Couturier, J. (2022). Microfoundations of strategic agility in emerging markets: Empirical evidence of Italian MNEs in India. *Journal of World Business*, 57(2), 101272, 1-17.
- Folan, P., ve Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- Freeman, C. (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy*, 20(5), 499-514.
- Gagel, G. (2018). *The Effects of Leadership Behaviors on Organization Agility: A Quantitative Study of 126 US-Based Business Units* (Tez No. 10936134) [Doktora tezi, Colorado State University].
- Gagnon, B., ve Hadaya, P. (2018). *The four dimensions of business agility*. ASATE.

- Ganter, A., ve Hecker, A. (2013). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- Garcia, R., ve Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19(2), 110-132.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., ve Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622.
- Gemici, E., ve Zehir, C. (2019). Çevresel çalkantı ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 66-83.
- Gerbing, D. W., ve Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 132-160.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., ve Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225.
- Ghalayini, A. M., ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80.
- Ghezzi, A., ve Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, (110), 519-537.

- Ginting, Y. M., Rahman, H., ve Devianto, D. (2019). Innovation and knowledge management system in creative industry: A systematic literature review using metaanalysis. *KnE Social Sciences*, 585-601.
- Gogtay, N. J., ve Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.
- Goh, A. L. (2005). Towards an innovation-driven economy through industrial policy-making: An evolutionary analysis of Singapore. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 10(3), 1-33.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Gonçalves, D., Bergquist, M., Alänge, S., ve Bunk, R. (2022). How digital tools align with organizational agility and strengthen digital innovation in automotive startups. *Procedia Computer Science*, (196), 107-116.
- Gonzalez, R. V. D. (2022). Organizational structure as antecedent of dynamic capability. *Gestão&Produção*, 29(4), 1-22.
- Gu, W., ve Gera, S. (2004). The effect of organizational innovation and information and communications technology on firm performance. *International Productivity Monitor*, (9), 37-51.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Hammersley, M. (1987). Some notes on the terms 'Validity' and 'Reliability'. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73-82.
- Hansen, J. A. (2001). Technology innovation indicators, a survey of historical development and current practice. In: Feldman, M.P., Link, A. N. (Eds.). *Innovation Policy in the Knowledge-Based Economy*, 73-103.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Hayek, F. A. (1980). *Individualism and economic order*. University of Chicago Press.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., ve Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., ve López-Fernández, M. C. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 1–34.
- Higgins, J.M. (1995). Innovation: The core competence. *Planning Review* 23(6),32-35.
- Ho, L.-A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Hoek, R. I. V., Harrison, A., ve Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations&Production Management*, 21(1-2), 126-148.
- Horney, N. (2013). Agility research: History and summary. *Strategic Agility Institute*, 3-54.
- Huang, J. Y., Chou, T. C., ve Lee, G. G. (2010). Imitative innovation strategies: understanding resource management of competent followers. *Management Decision*, 48(6), 952-975.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., ve Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness:

- A proposed framework for Malaysian public institutions of higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (130), 299-304.
- Hwang, Y. S., Hwang, M. H., ve Dong, X. (2015). The relationships among firm size, innovation type, and export performance with regard to time spans. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(5), 947-962.
- Işık C., Küçükaltan E. G., Taş S., Akoğul E., Uyrun A., Hajiyeve T. et al. (2019). Tourism and innovation: A literature review. *Journal of Economy*, 1(2), 98-154.
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Kavramsal bir çalışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 103 -124.
- İnan M., (2019). *İnovasyon HBR's 10 must reads*. Optimist Yayın.
- Jackson, M., ve Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482-488.
- Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S. K., ve Calantone, R. (2011). Product and process modularity's effects on manufacturing agility and firm growth performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 123-137.
- Jiang, B.-N. (1998). On the least-squares method. *Computer Methods in Applied Mechanics and Engineering*, 152(1-2), 239-257.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. In: Tintelnot, C., Meißner, D., Steinmeier, I. (eds) *Innovationsmanagement. Innovations- und Technologiemanagement*. Springer, Berlin, Heidelberg, 163-170.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., ve Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616.

- Kaplan, M. (2020). Dinamik yetenekler nasıl çalışıyor? Araştırma yoğunluğu dönemine (2010-2014) yönelik bibliyometrik bir analiz. *R&S-ResearchStudies Anatolia Journal*, 3(2), 168-174.
- Kaplan, M. (2020). *Dinamik yeteneklerin rekabet avantajı ve çevresel türbülans üzerine etkisi: Ayakkabıcılık sektörü örneği*. (Tez No.620982) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation strategy on firm performance: A study conducted on manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (195), 1338-1347.
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of innovation types on performance of manufacturing firms in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (195), 1355-1364.
- Karadeniz, E., ve İskenderoğlu, Ö. (2011). İstanbul menkul kıymetler borsasında işlem gören turizm işletmelerinin aktif karlılığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 65-75.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karlsson, C., ve Tavassoli, S. (2015). Innovation strategies of firms: What strategies and why? *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483–1506
- Kartal, S. K., ve Dirlik, E. M. (2016). Geçerlik kavramının tarihsel gelişimi ve güvenirlikte en çok tercih edilen yöntem: Cronbach katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Keskin, H., Şentürk, H. A., ve Beydoğan, A. (2018). Yenilikçilik kalitesi perspektifinden bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye ve performans ilişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 71-94.
- Keskin, H., ve Yigital, S. (2019). Hata yönetimi kültürü ve hizmet yenilikçiliği ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 95-106.

- Keskin, H., Zehir, S., ve Ayar, H. (2016). Pazar yönelimi ve firma performansı ilişkisi: Farklılaştırma stratejisinin aracı rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1), 111-127.
- Khoualed, A. (2020). Reality of innovation indicators in Algeria during the period (2011-2015): An analytical study using the global competitiveness reports (GCR's). *International Journal of Inspiration&Resilience Economy* 2020, 4(1), 16-24.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
- Kibuine K. M., Wainaina G., ve Muranga N. J. (2022). Do operational processes moderate relationship of organizational agility and performance of chartered universities in Kenya? *African Journal of Business and Management (AJBUMA)*, 7(1), 222-270.
- King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 89-100.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. Guilford Publications.
- Kline, S. J., ve Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. *Studies on Science and the Innovation Process: Selected Works of Nathan Rosenberg*, 173-203.
- Koçyiğit, Y., ve Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Kongar E., (2002). *Toplumsal değişme kuramları ve Türkiye gerçeği*. (9.bs). Remzi Kitapevi.
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., ve Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous

- operational Capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490.
- Korucuk, S., Memiş, S., ve Ergün, M. (2020). Kobi’lerde inovasyon stratejilerinin önceliklendirilmesine yönelik bir uygulama: Giresun ili örneği. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 156-168.
- Kozak, M. A., ve Doğantan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Krishnan, R. T., ve Jha, S. K. (2011). Innovation strategies in emerging markets: What can we learn from Indian market leaders. *ASCI J.Manag.* 2011, (41), 21–45.
- Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kunz, W., Schmitt, B., ve Meyer, A. (2011). How does perceived firm innovativeness affect the consumer? *Journal of Business Research*, 64(8), 816-822.
- Lam, A. (2010). Innovative organizations: Structure, learning and adaptation. *Innovation Perspectives for the 21st Century*, BBVA Group, Madrid, Spain, 163-175.
- Lawler III, E. E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation & Benefits Review*, 26(3), 16-19.
- Lawson, B., ve Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lima, E. P., da Costa, S. E. G., Angelis, J. J., ve Munik, J. (2013). Performance measurement systems: A consensual analysis of their roles. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 524-542.
- Lindley, D.V. (1990). Regression and correlation analysis. In: *Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (eds) Time Series and Statistics. The New Palgrave. Palgrave Macmillan, London*, (237-243).

- Liu, H. M., ve Yang, H. F. (2020). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(1), 58-75.
- Luecke R.,(2015). *Değişim ve geçiş dönemini yönetmek*. (Ü. Şensoy, Çev.). Türkiye iş Bankası Kültür Yayınları.
- Lynch, P., Walsh, M. M., ve Harrington, D. (2010). Defining and dimensionalizing organizational innovativeness. *International CHRIE Conrerence-Refereed*, 1-17.
- Madsen, D. Ø. (2020). The evolutionary trajectory of the agile concept viewed from a management fashion perspective. *SocialSciences*, 9(5), 1-22.
- Malek, A. E., Moradi, M., Mehdizade, M., ve Dorostka, A. N. (2013). Innovation strategies, performance diversity and development: An empirical analysis in Iran construction and housing industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 6(2),31-60.
- Malik, O. R., ve Kotabe, M. (2009). Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. *Journal of Management Studies*, 46(3), 421-450.
- Manurung, A. H., ve Kurniawan, R. (2021). Organizational agility: Do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 1-35.
- Margherita, A., Sharifi, H., ve Caforio, A. (2021). A conceptual framework of strategy, action and performance dimensions of organisational agility development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7), 829-842.
- Marjerison, R. K., Andrews, M., ve Kuan, G. (2022). Creating sustainable organizations through knowledge sharing and organizational agility: Empirical evidence from China. *Sustainability*, 14(8), 1-23.

- Mashingaidze, M., Phiri, M., ve Nyatsambo, M. (2022). Dynamic capabilities and growth of small and medium tourism enterprises during the COVID-19 Pandemic: The role of organisational innovation. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(4), 1520-1534.
- McDaniel, B. A. (2002). *Entrepreneurship and innovation: An Economic Approach*. M. E. Sharpe.
- McGahan, A.M.(1999). Competition, strategy, and business performance. *California Management Review*, 41(3), 74-101.
- Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., ve Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169, 1-15.
- Miller, S. J. (2006). The method of least squares. *Mathematics Department Brown University*, (8), 1-7.
- Mitchinson, A., ve Morris, R. (2014). Learning about learning agility. *Center for Creative Leadership*, 1-17.
- Mole, K., ve Worrall, L. (2001). Innovation, business performance and regional competitiveness in the West Midlands: Evidence from the West Midlands business survey. *European Business Review*, 13(6), 353-364.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., ve Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W., ve Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.

- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to improve organizational performance. *International Business Research*, 9(3), 97-111.
- Naqbi Al., E., Alshuridehb, M., AlHamadc, A., ve Al, B. (2020). The impact of innovation on firm performance: A systematic review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(5), 31-58.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., ve Gupta, O. (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling*, 3(4), 129-135.
- Neely, A., ve Hii, J. (1998). Innovation and business performance: A literature review. *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 0-65.
- Nguyen, H. T., Pham, H. S. T., ve Freeman, S. (2022). Dynamic capabilities in tourism businesses: Antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 1-36.
- Nybakk, E., ve Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. *International Journal of Innovation Management (ijim)*, 16(02), 1-26.
- OECD (2001) *Innovative networks: Co-operation in national innovation systems*, OECD, Paris.
- OECD (2005). *Oslo manual-The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Paris: OECD.
- Onağ, O., ve Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 50- 79.

- O'Regan, N., ve Ghobadian, A. (2005). Innovation in SMEs: The impact of strategic orientation and environmental perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2),81-97.
- Orski, K. (2017). What's your agility ability? *Nursing Management*, 48(4), 44-51.
- Overby, E., Bharadwaj, A., ve Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., ve Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 413-425.
- Öncü, M., Bayat, M., Kethüda, Ö., ve Zengin, E. (2015). Yenilik ve müşteri performansının finansal performans üzerindeki etkisi: Orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(1), 149-164.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve inovasyon yapmayı etkileyen faktörler: Bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 58-73.
- Özaydın, G., ve Çelik, Y. (2020). Liderlik tarzları ve görev performansının tarım işletmelerinde yenilik stratejileri üzerine etkisi (Çumra ilçesi örneği). *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 23(1), 181-193.
- Özkan, A. ve Sümerli Sarıgül, S. (2020). İşletmelerde çok boyutlu performans ölçme modelleri ve bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (1), 54-72.
- Özmutlu, S. Y., ve Can, E. (2019). Dinamik yeteneklerin pazar ve müşteri performansına etkisi: Hizmet sektöründe nicel bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 349-363

- Özşahin, M., Bayarçelik, E. B. ve Yıldız, B. (2017). Strateji tipleri ile yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının şartlı değişken (moderatör) etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı: 749-766.
- Pado, G., ve Tezcan, L. (2018). Kültür ve kültür boyutlarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkileri. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(1), 275-292.
- Papinniemi, J. (1999). Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 60(61), 95-101.
- Parida, A., Kumar, U., Galar, D., ve Stenström, C. (2015). Performance measurement and management for maintenance: A literature review. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(1), 2-33.
- Pavlou, P. A., ve El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pekuri, A., Haapasalo, H., ve Herrala, M. (2011). Productivity and performance management–managerial practices in the construction industry. *International Journal of Performance Measurement*, 1(1), 39-58.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: A new conceptual framework. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.
- Pirliyev, N. (2010). *Yapısal eşitlik modelleri ile yabancı uyruklu öğrencilerin uyumu üzerine bir analiz*. (Tez No.262871) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.
- Pitelis, C. N., ve Wang, C. L. (2019). Dynamic capabilities: What are they and what are they for. *British Journal of Management*, 30(4),1-6.

- PlessisDu, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Protopogerou, A., Caloghirou, Y., ve Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647.
- Pun, K. F., ve White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Qin, R., ve Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions—A real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- Rajapathirana, R. J., ve Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation& Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ramasesh, R., Kulkarni, S., ve Jayakumar, M. (2001). Agility in manufacturing systems: An exploratory modeling framework and simulation. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 534-548.
- Ravichandran, T. (1999). Redefining organizational innovation: Towards theoretical advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 243-274.
- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: Beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60-64.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., ve Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (14.bs) (İ.Erdem Artan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.

- Roberts, P., ve Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20(44), 41-46.
- Roblek, V., Dimovski, V., Meško, M., ve Peterlin, J. (2022). Evolution of organisational agility: A bibliometric study. *Kybernetes*, 51(13), 119-137.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy&Leadership*, 24(2), 30-36.
- Rowe, L. A., veBoise, W. B. (1974). Organizational innovation: Current research and evolving concepts. *Public Administration Review*, 34(3), 284-293.
- Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., ve Schwabsky, N. (2014). Organizational innovativeness: Construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1004-1022.
- Saleh, S. D., ve Wang, C. K. (1993). The management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14-21.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., ve Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary Firms¹. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., ve Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 Era. *Procedia Computer Science*, (197), 326-335.
- Sareen, A., ve Pandey, S. (2022). Organizational innovation in knowledge intensive business services: The role of networks, culture and resources for innovation. *FIIB Business Review*, 11(1), 107-118.
- Sarstedt, M., ve Mooi, E. (2018). Regression analysis. *A Concise Guide to Market Research*, 209–256.
- Sekman, M., ve Utku, A. (2017). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek (9. bas.)*. Alfa Yayınları.

- Selvam, M., Gayathri, J., Vasanth, V., Lingaraja, K., ve Marxiaoli, S. (2016). Determinants of firm performance: A subjective model. *International Journal of Social Science Studies*, 4(7), 90-100.
- Semerciöz, F., Hassan, M., ve Aldemir, Z. (2011). An empirical study on the role of interpersonal and institutional trust in organizational innovativeness. *International Business Research*, 4(2), 125-136.
- Seyrek, İ. H., Akgün, A. E., ve Özer, G. (2007). Süreç yeniliği yapan takımların öğrenmesine etki eden faktörler ve yenilik çalışmasının başarısına etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 17-31.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., ve Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “Agile” multinationals. *Journal of International Management*, 27(1), 100737, 1-27.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, H., ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management* 21(5-6), 772-794.
- Sharmelly, R. (2018). Crafting a winning innovation strategy. *Strategic Direction*, 33(3), 8-11.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shibu, A. A., ve Uysal G. (2020). Kobilerde örgütsel yenilik ve örgütsel yaratıcılık stratejileri: Dönüşümcü liderlik etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 41-49.

- Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., Ruvio, A., ve Schwabsky, N. (2012). Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(2), 226-240.
- Smith, T.D., McMillan, B.F., (2001). *A Primer of Model Fit Indices In Structural Equation Modeling*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association.
- Steiber, A.,veAlänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 243-264.
- Styles, C., ve Goddard, J. (2004). Spinning the wheel of strategic innovation. *Business Strategy Review*, 15(2), 63-72.
- Sucu, M. (2018). *Yüksek performanslı iş sistemlerinin örgütsel çevikliğe etkisi: Sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmetleri işletmelerinde bir araştırma*. (Tez No.495730) [Doktora tezi İstanbul Arel Üniversitesi].YÖK Tez Merkezi.
- Sykes, A.O. (1993). An introduction to regression analysis. *Coase-Sandor Institute for Law&EconomicsWorking*, (20), 1-34.
- Şahin, K. T., ve Kaplan, T. (2017). Örgüt kültürünün dinamik yeteneklere etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 167-192.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranış ölçümlerinde güvenilirlik ve geçerlilik*. (1. baskı). Seçkin Yayınları.
- Takahashi, A.R.W., S. Bulgacov, ve M.M. Giacomini (2017). Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. *Review of Business Management*, 19(65), 375-393.
- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., ve Sharma, R. (2019). Information Technology and the search for organizational agility: A systematic review with future

- research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 218-237.
- Tallon, P. P., ve Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 35(2), 463-486.
- Tang, H. K. (1998). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19(1), 41-51.
- Tangen, S. (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54.
- Taouab, O., ve Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Taşgit, Y. E., ve Torun, B. (2016). Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 121-156.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687-703.
- Tjhin, J. T., Christian, A., ve Jayadi, R. (2023). Factors of organizational agility mediated by competitive performance in online fashion retailers. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(1), 270-291.
- Toduk, Y. (2014). *2023 lideri dijital çağın liderlik sırları (1st ed.)*. Doğan Egmont Yayınları.

- Tsoutsoura, M. (2004). Corporate social responsibility and financial performance. *Workingpaper, Haas School of Business, University of California, Berkeley*, 1-21.
- Turan, H. T. (2019). Yaratıcı bürokrasi festivali: Kamu yönetimi eğitiminde inovasyonun önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 289-311.
- Turulja, L., ve Bajgoric, N. (2018). Innovation, firms performance and environmental turbulence: Is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232.
- Ungerman, O., ve Dědková, J. (2019). Marketing innovations in industry 4.0 and their impacts on current enterprises. *Applied Sciences*, 9(18), 3685.
- Urabe, K., Child, J., ve Kagono, T. (1988). *Innovation and management: International comparisons(Vol. 13)*. Walter de Gruyter, Berlin.
- Uygur, A. (2009). Çok boyutlu performans değerlendirme modeli olarak dengeli başarı göstergesi uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Valmohammadi, C., ve Servati, A. (2011). Performance measurement system implementation using balanced scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 493-511.
- Van Lancker, J., Mondelaers, K., Wauters, E., ve Van Huylenbroeck, G. (2016). The organizational innovation system: A systemic framework for radical innovation at the organizational level. *Technovation/Union Carbide. Chemicals Division.- Calcutta*, (52), 40-50.
- Varadarajan, R., (2018). Innovation, innovation strategy, and strategic innovation. *Innovation and Strategy: Review of Marketing Research*, (15), 143-166.
- Verhaeghe, A., ve Kfir, R. (2002). Managing innovation in a knowledge intensive technology organisation (KITO). *R&D Management*, 32(5), 409-417.

- Vogel, R., ve Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Vokurka, R., ve Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management & Data Systems*, 98(4), 165–171.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485-494
- Wakelin, K. (1998). The role of innovation in bilateral OECD trade performance. *Applied Economics*, 30(10), 1335-1346.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.
- Wamba, S. F. (2022). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, (67), 102544, 1-13.
- Wang M. ve Li R. (2013). The study on the dimensions of dynamic capability of enterprises. *International Conference on Advanced Information and Communication Technology for Education, Tianjin*, 267-271.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., ve Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' responseto Covid-19. *Journal of Business Research*, (116), 214-220.
- Wang, Y., ve Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: Enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systemsand Information Technology*, 13(2), 200-222.

- Weber, Y., ve Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art Introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Wendra, W., Sule, E. T., Joeliaty, J., ve Azis, Y. (2019). Exploring dynamic capabilities, intellectual capital and innovation performance relationship: Evidence from the garment manufacturing. *Business: Theory and Practice* (20), 123–136.
- West, M. A., ve Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Wiklund J (1999).The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. *Entrepreneurship Theory&Practice* 24(1), 37-48.
- Wong, S. Y., ve Chin, K. S. (2007). Organizational innovation management: An organization-wide perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 107(9), 1290-1315
- Worley, C. G., ve Lawler, E. E. (2010). Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Worley, C.G.; Williams, T.D.; Lawler, E.E., III. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. John Wiley&Sons: Hoboken, NJ, USA.
- Wu, S.J., Melnyk, S. ve Flynn, B.B. (2010) Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721–754.
- Wulfen, V., G.,(2015). *İnovasyon seferi*. Optimist Yayın.
- Yahyagil, M. Y. (2001). Örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 12(38), 7-16.

- Yang, H., Yeung, J.F., Chan, A.P., Chiang, Y.H. ve Chan, D.W. (2010). A critical review of performance measurement in construction. *Journal of Facilities Management*, 8(4), 269-284.
- Yanuar, S. E., ve Fontana, A. (2022). The effect of strategic entrepreneurship on dynamic capabilities and organizational ambidexterity in improving innovation performance. *In Proceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship*, 3(1), 318-331.
- Yeganegi, K., Azar, M. S. Z. A. (2012). The effect of IT on organizational agility. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey*, 1(2), 2537–2544.
- Yıldırım, Y., (2022). Örgütsel çeviklik. İçinde Üzüm B., (Ed.) (2022). *Güncel kavramlarla örgütsel davranış*(1.baskı,ss.67-75). Eğitim Yayınevi, 1.Baskı, Konya.
- Yu, Y., Dong, X. Y., Shen, K. N., Khalifa, M., ve Hao, J. X. (2013). Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. *Journal of Business Research*, 66(12), 2507-2514.
- YuSheng, Kong, ve Masud Ibrahim. (2020). Innovation capabilities, innovation types, and firm performance: Evidence from the banking sector of Ghana. *SAGE Open* 10(2), 1–12.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43.
- Yücel, R., ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet stratejilerinin ileri imalat teknolojileri ve firma performansı üzerine etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(2), 113-129.

- Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C., ve Demirel, T. (2011). Hizmet değerlerinin müşterilerin davranışsal niyetleri üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 156-168.
- Yüreğir, O., H. ve Nabıkoğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: Genel bir bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562.
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., ve Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, (105), 502-514.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., ve Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zainal, A.Y., Yousuf, H., Salloum, S.A.(2020). Dimensions of agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. *In:Joint European-US Workshop on Applications of Invariance in ComputerVision*, 762–772
- Zerenler, M., Türker, N., ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme Ar-Ge ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 653-667.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., ve Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747.
- Žitkienė, R., Kazlauskienė, E., ve Deksnys, M. (2015). Dynamic capabilities for service innovation. *In Management International Conference, Portoroz, Slovenia* 269–278.
- Zollo, M., ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

INTERNET KAYNAKLARI

Moss, S. (2009). *Fit indices for structural equation modeling*. Erişim tarihi: Ocak 10, 2023, <https://www.sicotests.com/newpsyarticle/Fit-indices-for-structural-equation-modeling>

Türk Dil Kurumu. (t.y). Yenilik. İçinde Güncel *Türkçe* sözlük. Erişim tarihi: Şubat 8, 2021, <https://sozluk.gov.tr/>



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**Stratejik Rekabet Açısından Örgütsel Yenilikçilik ve Örgütsel Çevikliğin Dinamik Yetenekler Aracılığıyla Firma Performansına Etkisi: İmalat Sanayi Sektöründe Bir Araştırma**” isimli çalışmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, amacı; değişim olgusunun hızla yaşandığı dünya düzeninde rekabet kavramının stratejik boyuttaki önemi ile birlikte imalat sanayi sektöründe örgütsel yenilikçilik ve örgütsel çevikliğin dinamik yetenekler aracılığıyla firma performansını nasıl etkileyeceği ile ilgili veriler elde ederek bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Araştırma Sorumlusu: Nesibe ŞENTÜRK

İşletme Hakkında Genel Bilgiler								
Faaliyet Alanının Sınırları	:	Bölgesel	Ulusal	Uluslararası				
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler								
Ünvanı / Statüsü	:	İşletme Sahibi/Ortağı	Üst düzey yönetici	Orta düzey yönetici				
Yaşı	:	Cinsiyeti: Kadın	Erkek					
Öğrenim Durumu	:	İlköğretim	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans			
		Doktora						
Toplam Çalışma Süresi (Yıl) :		Bu İşyerinde Çalışma Süresi :						
Aşağıdaki sorular “Örgütsel Yenilikçilik” ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.								
		1	2	3	4	5	6	7
DY1_Bir şeyler yapmanın yeni yollarını denemek istiyorsak yöneticilerimizden çok destek alırız.								
DY2_Şirketimizde işleri farklı şekilde yapan kişilere tolerans gösteriyoruz.								
DY3_İşleri yapmanın yeni yollarını denemeye ve alışılmadık, yeni çözümler aramaya istekliyiz.								
DY4_Çalışanları özgün ve yeni şekillerde düşünmeye ve davranmaya teşvik ediyoruz.								

ÜY1_ Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında, firmamız son beş yılda daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.							
ÜY2_ Yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında firmamız genellikle pazarda ilk sırada yer almaktadır.							
ÜY3_ Yeni ürünlerimiz ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından “çok yeni” olarak algılanmaktadır.							
ÜY4_ Rakiplerimiz ile karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda daha yüksek başarı oranına sahiptir.							
SY1_ İş süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.							
SY2_ Firmamız, son beş yıl içinde birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.							
SY3_ Geleneksel yöntemleri kullanarak bir sorunu çözemediğimizde, yeni yöntemler üzerinde doğaçlama yaparız.							
SY4_ Firmamız üretim yöntemlerini rakiplerimize göre büyük bir hızla değiştirmektedir.							
PY1_ Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, en son ürün pazarlama programımız pazarda devrim niteliğindedir.							
PY2_ En son yeni ürün ve hizmetlerimiz, önceki ürün ve hizmetlerimize kıyasla büyük değişiklikler içerir.							
PY3_ Firmamız, yeni ürün ve hizmet tanıtımlarında genellikle teknolojinin en ileri noktasındadır.							
PY4_ Şirketimizin yeni ürün ve hizmetleri bizi yeni rakiplerimizin üzerine çıkarır.							
STRY1_ Firmamızın Ar-Ge veya ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirme ihtiyacını karşılamak için yeterlidir.							
STRY2_ Firmanın kilit yöneticileri, büyüme fırsatları şansını yakalamak ve keşfetmek için risk almaya isteklidirler.							
STRY3_ Üst düzey yöneticiler sürekli olarak “Fikir Adamları” nı kullanarak sorunlara alışılmadık, yeni çözümler ararlar.							
STRY4_ Bir şeyler yapmanın yeni yollarını gördüğümüzde, onları hızlıca benimseriz.							
Aşağıdaki sorular “Örgütsel Çeviklik” ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Y1_ İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.							
Y2_ İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.							
Y3_ İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.							
Y4_ İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.							
Y5_ İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.							
Y6_ İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.							
Y7_ İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.							
Y8_ İşletmemiz işletme içi ve işletme dışında iş birliği ortamı							

sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.							
E1_İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.							
E2_İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.							
E3_İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.							
CV1_İşletmemiz müşterinin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.							
CV2_İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.							
CV3_İşletmemizde rakiplere göre çevre, yenilik ve teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinden gelme yeteneği daha yüksektir.							
H1_İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.							
H2_İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.							
H3_İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.							
Aşağıdaki sorular “Dinamik Yetenekler” ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Çoğunlukla Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
AY1_Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.							
AY2_Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.							
AY3_Firmamız ürünlerini / hizmetlerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.							
AY4_Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.							
AY5_Firmamız yeni ürünleri / hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.							
AY6_Firmamız, rakiplerin fiyatlandırma yapılarında önemli değişikliklere yanıt verir.							
ÖY1_Firmamızdaki çeşitli departmanlar ve çalışanlar özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunurlar.							
ÖY2_Firmamızda çalışanlar istedikleri bilgilere kolayca erişebilirler.							
ÖY3_Firmamızda bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizma vardır.							
ÖY4_Firmamız çalışanları yeni fikirler ve çözümleri üretmek için sık sık beyin fırtınası gibi girişimlerde bulunurlar.							
ÖY5_Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.							
ÖY6_Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde kullanır.							
EY1_Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar arasında işbirliği yapar.							
EY2_Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.							
EY3_Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.							
EY4_Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefleri tutarlıdır.							

EY5_ Firmamızın her bir departmanının sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışı mevcuttur.							
KY1_ Firmamızın çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.							
KY2_ Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilir.							
KY3_ Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun göreve atar.							
KY4_ Firmamız çalışanların uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk mevcuttur.							
Aşağıdaki sorular “Mali ve Büyüme Performansı” ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük (2) Düşük (3) Ortalamanın Altı (4) Ortalama (5) Ortalamanın Üstü (6) Yüksek ve (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
MP1_ Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız							
MP2_ (Mevcut tüm kaynaklarınıza göre) vergi öncesi ortalama net karlılığınız							
MP3_ Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir							
MP4_ Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı							
MP5_ Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz							
MP6_ Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış düzeyiniz							
BP1_ Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış							
BP2_ Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış							
BP3_ Çalışan sayınızdaki artış							
BP4_ Yeni müşteri sayınızdaki artış							
BP5_ Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz							
BP6_ Genel olarak karlılık düzeyiniz							

Ek 2. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	rho_A	CompositeReliability	AverageVarianceExtracted (AVE)
Algılama Yeteneği	0,761	0,781	0,847	0,582
Büyüme Performansı	0,613	0,676	0,793	0,570
Cevap Verme	0,769	0,770	0,867	0,685
Davranışsal Yenilikçilik	0,907	0,930	0,935	0,783
Entegrasyon Yeteneği	0,616	0,620	0,777	0,470
Esneklik	0,542	0,544	0,814	0,686
Hız	0,787	0,806	0,876	0,704
Koordinasyon Yeteneği	0,883	0,885	0,921	0,747
Mali Performans	0,811	0,815	0,869	0,572
Pazar Yenilikçiliği	0,539	0,525	0,763	0,519
Stratejik Yenilikçilik	0,719	0,756	0,832	0,565
Süreç Yenilikçiliği	0,765	0,815	0,854	0,603
Öğrenme Yeteneği	0,715	0,755	0,819	0,491
Ürün Yenilikçiliği	0,679	0,685	0,861	0,756

Ek 3. Ayrışma Geçerliliği Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Algılama Yeteneği	0,763														
Büyüme Performansı	0,504	0,755													
Cevap Verme	0,665	0,567	0,827												
Davranışsal Yenilikçilik	0,192	0,349	0,309	0,885											
Entegrasyon Yeteneği	0,642	0,479	0,685	0,345	0,686										
Esneklik	0,424	0,484	0,500	0,417	0,360	0,828									
Hız	0,688	0,448	0,759	0,230	0,648	0,470	0,839								
Koordinasyon Yeteneği	0,601	0,327	0,478	0,159	0,546	0,383	0,436	0,864							
LatentVariable 1	0,641	0,514	0,728	0,447	0,591	0,647	0,551	0,577	0,655						
Mali Performans	0,394	0,590	0,454	0,443	0,367	0,574	0,384	0,289	0,689	0,756					
Pazar Yenilikçiliği	0,258	0,394	0,398	0,562	0,309	0,499	0,255	0,216	0,423	0,401	0,720				
Stratejik Yenilikçilik	0,475	0,340	0,502	0,209	0,446	0,363	0,438	0,372	0,505	0,311	0,225	0,752			
Süreç Yenilikçiliği	-0,019	0,074	0,152	0,273	0,167	0,419	0,013	0,084	0,331	0,346	0,512	0,110	0,777		
Öğrenme Yeteneği	0,202	0,204	0,345	0,469	0,431	0,590	0,243	0,213	0,605	0,635	0,472	0,273	0,723	0,701	
Ürün Yenilikçiliği	0,172	0,362	0,309	0,759	0,266	0,404	0,218	0,155	0,459	0,459	0,586	0,249	0,270	0,445	0,870