T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞLETME ÇEVİKLİĞİNİN ARACI ROLÜ: E-TİCARET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Mehmet KÖSE

İstanbul, 2024

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞLETME ÇEVİKLİĞİNİN ARACI ROLÜ: E-TİCARET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doktora Tezi

Mehmet KÖSE
200015807

Danışman: Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM

İstanbul, 2024

ETİK BEYAN

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Mehmet KÖSE

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda kıymetli destek ve yönlendirmeleri ile katkıda bulunan, rehberliği ile motive eden değerli danışmanım Doç. Dr. Mehmet SAĞLAM'a bu zorlu süreçte gösterdiği sabır ve anlayış için çok teşekkür ediyorum. Bu çalışmaya beraber başladığımız bir önceki tez danışmanım değerli hocam Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULT' a da katkı ve destekleri için çok teşekkür ediyorum.

Tez savunma jürimde kıymetli görüşlerini paylaşarak tezimi şekillendirmemi sağlayan ve beni destekleyen değerli jüri üyelerim Prof. Dr. N. Öykü İYİGÜN'e, Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a, Dr. Nihan Yavuz AKSAKAL'a, Dr. Ahmet ERKASAP' a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Tezimi hazırlarken araştırma ve çalışmalarından yararlandığım değerli bilim insanlarına da teşekkür ediyorum.

Eğitim ve Öğrenim hayatım boyunca beni hep destekleyen annem Meliha KÖSE' ye, bu zorlu süreçte desteğini esirgemeyen eşim Elanur KÖSE ile çocuklarım Oğuz ve Kerem'e hep yanımda oldukları için çok teşekkür ediyorum. Aramızda olsaydı benimle gurur duyacak, eğitim ve öğrenim hayatım boyunca büyük fedakarlıklar göstererek beni hep destekleyen babam Yahya KÖSE' ye sevgi ve özlemle ithaf ediyorum.

ÖZET

Küreselleşen dünya beraberinde yüksek rekabeti getirmiş, geçmiş dönemde bölgesel ya da ulusal ölçekte rekabete giren işletmeler küresel çapta rekabete girmek zorunda kalmışlardır. Bu durum işletme verimliliklerinin ve performanslarının daha yüksek olması gereksinimini kaçınılmaz kılarken bilim insanları ve yöneticiler işletme performansını yükseltebilmek adına farklı çalışmalar ve araştırmalar yapmaya başlamıştır. İşletmeler performanslarını artırmak için kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmayı sağlayan stratejik yönetim çalışmalarına yönelmişlerdir. Bununla birlikte stratejik yönetim, işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlemesini sağlarken, çeviklik işletmenin hızlı ve esnek bir şekilde değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, bu yetenekleri kullanarak faaliyetlerini sürdürmekte, kar elde etmekte, ürün ve hizmetlerini geliştirmekte ve personel ile müşteri memnuniyetini sağlamaktadır. Tüm bunlar da işletmenin performansını arttırmaktadır. Bu çalışma kapsamında stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliği alt boyutlarının etkileri incelenmek istenmiş ve e-ticaret sektörü özelinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında saha çalışması yapılmış, İstanbul İli'nde faaliyet gösteren işletmelerdeki 460 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen veriler işlenerek istatistik analizlere tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır. Yapılan korelasyon analizler doğrultusunda stratejik yönetim ile işletme çevikliği alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki, stratejik yönetim ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki ve işletme çevikliği alt boyutları ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan hipotez analizleri sonucunda stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde çeviklik alt boyutlarının aracı rolü bulunduğu ve bu alt boyutlardan iş gücünün en yüksek düzeyde etkisi olduğu, esnek yapıların ise en düşük düzeyde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmeler performanslarını artırmak için uygulayacakları stratejik yönetim çalışmalarında işletme çevikliğini göz önünde bulundurmalı, özellikle iş gücüne önem vermelidirler.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim Çalışmaları, Algılanan İşletme Performansı, İşletme Çevikliği, E-Ticaret*

ABSTRACT

The globalizing world has brought with it high competition, and businesses that competed on a regional or national scale in the past have had to compete on a global scale. While this situation makes it inevitable that business efficiency and performance should be higher, scientists and managers have started to conduct different studies and research in order to increase business performance. Businesses have turned to strategic management studies that enable them to use their resources effectively to increase their performance. However, while strategic management enables the business to determine its long-term goals, agility helps the business adapt to changing conditions quickly and flexibly. By using these capabilities, businesses continue their activities, make profits, improve their products and services, and ensure staff and customer satisfaction. All of these increase the performance of the business. Within the scope of this study, it was aimed to examine the effects of business agility sub-dimensions on the impact of strategic management studies on perceived business performance and a research specific to the e-commerce sector was conducted. In the application part of the study, field work was carried out, a survey was applied to 460 employees in enterprises operating in Istanbul Province, and the obtained data were processed, subjected to statistical analysis and interpreted. In line with the correlation analyses, it was determined that there was a high positive relationship between strategic management and business agility sub-dimensions, a high positive relationship between strategic management and business performance, and a high positive relationship between business agility sub-dimensions and business performance. As a result of the hypothesis analysis, it was determined that agility sub-dimensions have a mediating role in the effect of strategic management on perceived business performance, and among these sub-dimensions, workforce has the highest impact, while flexible structures have the lowest impact. Therefore, businesses should take business agility into consideration in the strategic management studies they will implement to increase their performance, and they should especially pay attention to their workforce.

Keywords: *Strategic Management Studies, Perceived Business Performance, Business Agility, E-Commerce*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Etik Beyan ..... **ii**
Teşekkür ..... **iii**
Özet ..... **iv**
Abstract ..... **v**
Tablolar Listesi ..... **ix**
Şekiller Listesi ..... **x**
Grafikler Listesi ..... **xi**
Kısaltmalar ..... **xii**

GİRİŞ **1**

1. ELEKTRONİK TİCARET (E- TİCARET) **3**
1.1. Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Kavramı 3
1.2. Elektronik Ticaretin İşletmelere Faydaları 4
1.3. Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret Sektörünün Gelişimi 5

2. STRATEJİK YÖNETİM **9**
2.1. Stratejik Yönetim Kavramı 9
2.2. Stratejik Yönetim Süreci 10
2.3. Stratejik Yönetimin Unsurları 12
2.4. İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi 14
2.5. Stratejik Yönetimin Yararları 15
2.6. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar 17
2.7. Stratejik Çeviklik 18

3. ÇEVİKLİK **21**
3.1. Çeviklik Kavramı 21
3.2. Çeviklik ve Esneklik 22
3.3. Çeviklik Modelleri 23
3.4. Çevik Yönetimlerin Özellikleri 25
3.5. İşletmeler ve Çeviklik Üzerine Yapılmış Olan Araştırmalar 26

3.6. İşletme Çevikliğini Etkileyen Faktörler 29
3.7. İşletmeler İçin Çevikliğin Önemi 35
3.8. İşletme Çevikliğinin Alt Boyutları 36
3.8.1. Değişim Yönetimi 36
3.8.2. Çevik Değerler 37
3.8.3. Esnek Yapılar 38
3.8.4. İş Gücü 39
3.8.5. İş Birliği ve Dayanışma 39
3.8.6.Teknoloji 40

4. İŞLETME PERFORMANSI 41
4.1. Performans Kavramı 41
4.2. Performansın Özellikleri 41
4.3. İşletme Performansı Kavramı 42
4.4. Performans Ölçümü ve Gereklilikleri 43
4.5. İşletme Performansının Özellikleri 45
4.5.1. İşletmelerde Finansal Performans Göstergeleri 46
4.5.2. İşletmelerde Finansal Olmayan Performans Göstergeleri 47
4.6. İşletme Performansının Önemi ve Etki Eden Unsurlar 48

5. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ 51
5.1. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Başlıca Teoriler 51
5.1.1. Kaynak Temelli Teori 51
5.1.2. Dinamik Yetenekler Teorisi 53
5.1.3. Durumsallık Teorisi 55
5.1.4. Ağ Teorisi 56
5.1.5. Karmaşıklık Teorisi 58
5.1.6. Stratejik Uyum Teorisi 59
5.2. Stratejik Yönetim Çalışmaları ve İşletme Çevikliği İlişkisi 59
5.3. İşletme Çevikliği ve İşletme Performansı İlişkisi 61
5.4. Stratejik Yönetim Çalışmaları ve İşletme Performansı İlişkisi 62
5.5. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde İşletme Çevikliğinin Aracı Rolü 65

6. STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞLETME ÇEVİKLİĞİNİN ARACI ROLÜ: E-TİCARET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA 69

6.1. Araştırmanın Amacı 69

6.2. Araştırmanın Önemi 69

6.3. Araştırmanın Modeli 70

6.4. Araştırmanın Hipotezleri 70

6.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 71

6.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 71

6.7. Araştırmanın Ölçekleri 72

6.8. Verilerin İstatistiksel Değerlendirilmesi 72

6.9. Bulgular 73

6.9.1. Normallik Testi 74

6.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 75

6.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi 78

6.9.4. Güvenirlik Analizi, Benzeşme Geçerliliği, Ayrışma Geçerliliği ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri 79

6.9.5. Korelasyon Analizi 86

6.9.6. Hipotez Test Sonuçları 88

7. SONUÇ VE ÖNERİLER 92

KAYNAKÇA 101

EK 1: ANKET FORMU 125

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. İşletme Çevikliğini Etkileyen Faktörler 29

Tablo 2. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular 73

Tablo 3. Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları 74

Tablo 4. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 76

Tablo 5. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 77

Tablo 6. İşletme Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 78

Tablo 7. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 80

Tablo 8. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri 81

Tablo 9. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 82

Tablo 10. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri 83

Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları 85

Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri 85

Tablo 13. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları 87

Tablo 14. Hipotez Test Sonuçları 88

Tablo 15. Özet Hipotez Sonuçları 90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Çeviklik Modeli 23

Şekil 2: Çalışmaya Ait Araştırma Modeli 70

Şekil 3. Stratejik Yönetim Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 81

Şekil 4. İşletme Çevikliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 84

Şekil 5. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 86

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No.

Grafik 1. 2010-2023 Yılları Arası Bireylerin İnternet Kullanım Oranı..... 6

Grafik 2. Türkiye'de Yıllara Göre E-Ticaret Hacmi..... 8

KISALTMALAR

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

AMOS : Analysis of Moment Structures

AVE : Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

B2B : İşletmeden İşletmeye E-Ticaret

BTYK : Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu

C2C : Tüketiciden Tüketiciye E-Ticaret

CR : Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)

ÇD : Çeviklik Değerleri

DY : Değişim Yönetimi

ETKK : Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu

ETBİS : Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi

EY : Esnek Yapılar

ITU : International Telecommunication Union

İD : İş Birliği ve Dayanışma

İG : İş Gücü

İP : İşletme Performansı

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği Testi)

OECD : Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı

s. : Sayfa

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SY : Stratejik Yönetim

UN-CEFACT : Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Taşımacılığı Kolaylaştırma Merkezi

WTO : Dünya Ticaret Örgütü

GİRİŞ

Yaşanan teknolojik gelişmeler yaşamın her alanında köklü değişimlere zemin hazırlarken işletmelerde bu değişimden etkilenmişlerdir. Geçmiş dönemde teknolojik gelişmelerin kısıtlı olması işletmelerin bölgesel düzeyde rekabeti daha yoğun yaşamalarını sağlarken son 20 yılda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşme büyük bir hız kazanmış, işletmeler küresel ölçekte rekabete girmek zorunda kalmıştır. Klasik ticaret anlayışı ileriye taşınarak elektronik ticaret anlayışının göstermiş olduğu gelişimle birlikte işletmelerin sürdürülebilirlikleri çok daha güç bir hal almıştır. Birçok işletme ve yatırımcı elektronik ticaret ile birlikte önemli kazanımlar elde etmiştir. Ancak rekabet ve sürdürülebilirlik koşulları çok daha zorlaşmış, işletmeler mevcut kaynaklarını çok daha etkin bir şekilde kullanma zorunluluğu içerisine girmiş, hızlı değişen piyasa koşullarına ve tüketici taleplerine karşı esneklik gösterme özelliğini bünyelerine katma gereksinimi duymaya başlamıştır.

Elektronik ticaret, hem çok fazla sayıda satıcıya ulaşmayı mümkün kılması, hem geçmiş tüketicilerin görüşlerine kolayca ulaşma fırsatı sunması, hem ikame ürünler arasında fiyat karşılaştırmasına olanak sağlaması, hem de satın alma kolaylığı sağlaması itibari ile günümüzde oldukça popüler bir alan olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmeler kurumsal kimliklerle rekabet ettiği kadar bireysel ölçekteki satıcılarla da rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum ise rekabetin boyutunu oldukça arttırmaktadır.

İşletmeler geçmiş yüzyıl boyunca işletme performanslarını arttırma adına çalışmalar gerçekleştirmiş, geçmiş elli yıl özelinde ise motivasyon ve bağlılık gibi olgular üzerinde yoğun bir şekilde durmuştur. Günümüzde öne çıkan olgu ise çevikliktir. Günümüz hız çağı olup hem piyasadaki trendler hem de tüketici talepleri hızla değişebilmektedir. Bu durum işletmelerin hızlı karar alma ihtiyacını arttırdığı gibi üretim, pazarlama ve tedarik alanlarında hızlı değişimlere ayak uydurmasını zorunlu kılmaktadır.

İşletmeler faaliyetlerinin devam edebilmesi, işletme performansının artması ve bu durumun sürdürülebilir kılınması için amaç ve hedefleri doğrultusunda strateji geliştirmek zorundadırlar. Belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi etkin ve verimli bir statejik yönetim çalışması ile mümkündür. Gelişen ve değişen dünyada işletmelerin iç ve dış çevrelerinde de sürekli değişimler meydana gelmektedir.

İşletmelerin değişimlere hızlı uyumu bu değişimleri nasıl yönettiğine, değişimler karşısındaki esnekliğine, çalışanlarının motivasyonu ve bağlılığına, işletmenin değerlerine yani işletme çevikliğine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşmak, işletme performansını arttırmak için stratejik yönetim çalışmalarına ve bu çalışmalar ile etkileşim içerisinde olan işletme çevikliğine önem vermek durumundadırlar.

Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü üzere işletmelerin geleceği için bu üç kavram arasındaki ilişki çok önemlidir. Bu nedenle bu çalışma kapsamında stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliği alt boyutlarının rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın her geçen gün daha da büyüyen, çevikliğinde en önemli ve en etkin olduğu alanlardan biri olan ve özellikle son yıllarda hızla artan tüketici, satıcı ve işlem hacimlerine sahip bulunan e-ticaret sektörü alanında yapılmış olması çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Bu çalışma ile konuya ilişkin araştırmacılara, yatırımcılara, yöneticilere ve diğer paydaşlara yeni bir kaynak sunularak, bulgular eşliğinde yeni bilgiler aktarılacak olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın sektör olarak yoğunlaşmış olduğu elektronik ticaret olgusu ele alınmış olup elektronik ticaret kavramına, elektronik ticaretin dünyadaki yerine, elektronik ticaretin işletmelere faydalarına ve tarihsel olarak gelişimine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın temel olgularından olan stratejik yönetim başlığına yer verilerek stratejik yönetim kavramı, modeli, özellikleri ve işletmeler için önemine değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde çeviklik başlığı altında çeviklik kavramı, önemi, çeviklik modelleri, çevik yönetimlerinin özellikleri, çevikliğin sağlanması için gerekenler, çevikliği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde bir diğer temel olgu olan işletme performansı olgusu ele alınmış performans kavramı, performansın özellikleri, işletme performansı, işletme performansı ölçümü ve işletme performansının özellikleri alt başlıklar olarak verilmiştir. Analiz öncesi son bölüm olan beşinci bölümde geçmiş bölümde ele alınan olguların birbirleri ile olan ilişkilerine yer verilirken, altıncı bölümde yapılan saha çalışması neticesinde elde edilen veriler ışığında istatistiksel analizlere ve bulgulara yer verilmiş, sonuç ve öneriler ile birlikte de çalışma tamamlanmıştır.

1. ELEKTRONİK TİCARET (E- TİCARET)

1.1. Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Kavramı

1990'lı yıllardan bu zamana iş hayatı ve günlük hayatta kullanımı hızla yayılan e-ticaret ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Özellikle dünya genelinde teknolojinin hızlı gelişim göstermesi ve buna paralel olarak e-ticaret alanında yaşanan gelişmeler e-ticaretin ortak bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır (Altınok, 2008, s. 44). İnternetin dünya genelinde kullanımının yaygınlaşması ve maliyetinin düşük olması nedeniyle internet üzerinden yapılan ticaret geleneksel ticaretin önüne geçmeye başlamıştır. İnternet vasıtasıyla ticaretle ilgili işlerin elektronik ortamlarda gerçekleşmesi "elektronik ticaret (E-ticaret)" kavramını ortaya çıkarmıştır. Günlük hayatta insanların interneti yaygın bir şekilde kullanmaya başlamasıyla ticari faaliyetler elektronik ortamlara taşınmış, e-ticaret popülerleşmiş ve böylece kişiler istedikleri zaman ve yerde ticaret yapabilme imkânı bulmuşlardır.

Günümüzde e-ticaret gelişirken, Dünya Ticaret Örgütü (WTO), Ekonomik İş Birliğive Kalkınma Teşkilatı (OECD), Birleşmiş Milletler Yönetim, Ticaret ve Taşımacılığı Kolaylaştırma Merkezi (UN-CEFACT) gibi uluslararası kuruluşların yanı sıra Dünya Bankası ve uluslararası hükümetler bu alanda yoğun bir şekilde çalışmaktadır (Manzoor, 2015:18). E-ticaret, 1998 yılında Dünya Ticaret Örgütü (WTO) tarafından mal ve hizmetlerin üretiminin, tanıtımının, satışının ve dağıtımının elektronik yollarla yapılması olarak tanımlanmıştır (Gedik, 2021, s. 185). Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'na göre ise e-ticaret; kişileri ve kurumları ilgilendiren tüm ticari işlemlerde yazılı metin, ses ve görüntünün sayısal olarak işlenmesi ve internet ağları üzerinden iletilmesini ifade etmektedir (Elibol ve Kesici, 2004, s. 306). Başka bir tanıma göre e-ticaret bilgisayar ağlarını kullanarak ürünlerin, hizmetlerin, bilginin alım, satım, değiş tokuş, ödeme ve dağıtım işlemlerinin hepsinin internet üzerinden yapılmasıdır (Akpunar, 2017, s. 20).

E-ticaret, ticaretin bir tarafında bulunan satıcılar ve diğer tarafında bulunan tüketiciler açısından zamansal ve mekânsal farklılıkları ortadan kaldırarak, daha etkin ve verimli bir ticaretin oluşmasını sağlayan bir sistemdir. Bu sistemde ticari faaliyetlerin gerçekleşme şekline bağlı olarak dolaylı ve doğrudan e- ticaret olmak üzere iki tip e-ticaret bulunmaktadır. Maddi olmayan ürünler (Fiziksel olarak yer kaplamayan mallar);

ödeme siparişlerinin, teslimatların ve diğer ödemelerin çevrimiçi olarak yapıldığı e-ticaret şekli doğrudan e-ticaret olarak adlandırılmaktadır. Bu tip ticarette ürün ve hizmetlerin müşteriye teslimi çevrimiçi olarak yapılır. İnternet üzerinden e-kitap ve bilgisayar yazılımı satın almak bu tip ticarete örnek olarak verilebilir. Diğer e-ticaret tipinde ise sipariş, satın alma ve ödeme gibi ürünlerin (maddi mallar) veya hizmetlerin teslimi çevrimiçi gerçekleşirken, ürünlerin müşteriye teslimi klasik bir şekilde gerçekleşmekte olup bu e-ticaret şekline dolaylı e-ticaret denilektedir (Altınok, 2008, s. 44).

Dünya ekonomisinde küreselleşme ile beraber bilgi teknolojilerinin de hızla gelişmesi ve internetin ticari amaçlarla aktif olarak kullanılması e-ticaretin gelişimine hız katmış ve ticaret hacmini arttırmıştır. E-ticaret, getirdiği kolaylık ve avantajlar nedeni ile insanlar tarafından çabuk adapte olunmasına ve kullanılmasına neden olmuştur. Bu nedenle dünya ticaretindeki payı hızlıca artmaktadır. E-ticaret hizmetlerinin gelişimi insanlar ve ülkeler için benzersiz fırsatlar ortaya çıkarmış, ticarette gerçek bir devrime yol açmıştır.

1.2. Elektronik Ticaretin İşletmelere Faydaları

Elektronik ticaretin günümüzde işletmelere birçok etkisi bulunmaktadır. İşletmeler yaşanan dijitalleşme süreci ile birlikte daha geniş yelpazede müşteri potansiyeline ulaşmaya başlamış, karlılık düzeyleri her geçen gün artmaya başlamıştır.

Ticaretin temel amacı, maliyetleri minimumda ve kârı maksimumda tutmaktır. E-ticaret, işletmelerin yeni pazarlar aramasına, yeni ürünler bulmasına ve ürünlerini değiştirmesine olanak tanımaktadır (Jajal, Chaharsooghi ve Limayem, 2009, s. 427). Maliyetleri düşüren e-ticaret işletmelerin kârlarını artırabilir.

Elektronik ticaretin işletmelere faydaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Altınok, 2008:54):

- İşletmeler ürünlerini sanal mağazalar, web siteleri ve sosyal medya aracılığıyla tanıtabilmekte, pazarlayabilmekte ve bu sayede daha hızlı ve daha kolay bir şekilde tüketicilere ve diğer işletmelere ulaşabilmektedir.
- Ürün siparişinden e-ticaret ödemelerine kadar tüm süreç için gerekli olan bilgi ve belgeler, kişilerin online ortamı minimum zaman ve hata ile kullanmasını sağlar. Sonuç olarak işletmeler evrak ücreti ödemeden daha hızlı iş yapabilmektedirler.

- İşletmeler, somut olmayan dijital ürünleri tüketicilere ulaştırmada önemli tasarruflar sağlarlar. Ülkemizde en yaygın olarak kullanılan e-ticaret turizm hizmetleri bilet satışı, bilgisayar yazılımı, yazılım, müzik ve teslimatta tasarruf sağlayan danışmanlık hizmetleridir.
- İşletmeler, çevrimiçi çalışarak müşterilerle aynı anda iletişim kurabilmekte ve etkin müşteri hizmeti sunabilmektedirler.

Günümüzde Elektronik ticaretin tüketicilere yönelik olarak faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Chen vd., 2015, s. 5);

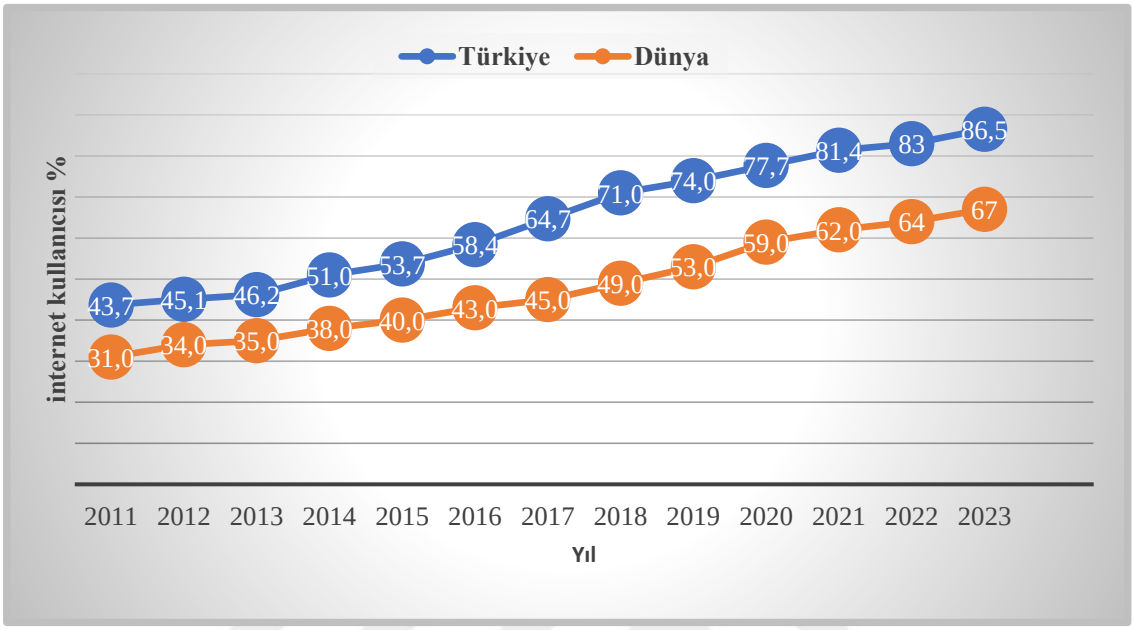
- E-ticaret uygulamaları, kullanıcıların daha fazla seçenek ve ürünü daha hızlı teslim almalarını sağlamaktadır.
- E-ticaret yazılımı tüketicilere karşılaştırma yapmaları, daha ucuz ve daha iyi ürünleri seçmeleri için birçok seçenek sunar.
- Müşteriler ürün incelemeleri yayınlayabilir ve başkalarının ne satın aldığını görebilir veya diğer müşterin incelemelerini görebilir.
- E-ticaret sanal açık artırma seçenekleri sunar.
- Bilgiye daha hızlı ulaşma imkânı sağlar. Ürünü alacak kişiler uzun süre beklemeden ilgilendikleri mal veya hizmetlere çok daha hızlı ulaşabilir ve kapsamlı bilgi alabilirler.
- E-ticaret, işletmeler arasında bulunan rekabetin artmasını ve bu durumun müşteriye indirim olarak yansımasını sağlar.

Yukarıda da verildiği gibi e-ticaret hem işletmelere hem de tüketicilere birçok fayda sağlamaktadır. İşletmeler e ticaret ile pazar paylarını artırırken, tüketiciler dünya geneli 7/24 alışveriş yapabilmekte, daha uygun fiyatlı mal ve hizmetlere ulaşabilmektedir (Dulkadir ve Akkoyun, 2013, s. 3-4).

1.3. Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret Sektörünün Gelişimi

İnternet başta olmak üzere bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kullanımının artması ile dünya hızla e-ticarete yönelmiştir. Tüketiciler internet sayesinde küresel çapta ekonomik faaliyetlerden haberdar olabilmekte, fiyat karşılaştırması yapabilmekte, fiyatların talebe göre nasıl değiştiğini öğrenebilmektedirler.

Bu durum alıcılar için avantaj oluştururken, teknolojinin sunduğu imkânlardan yararlanan üreticiler için ise tüketicilere daha hızlı ulaşma avantajı oluşmaktadır. Bu yönü ile internet insanların e-ticarete daha fazla dâhil olmalarını sağlamaktadır.



Grafik 1. 2010-2023 Yılları Arası Bireylerin İnternet Kullanım Oranı
Kaynak: (The World Bank, 2022; ITU, 2024; Digital, 2023)

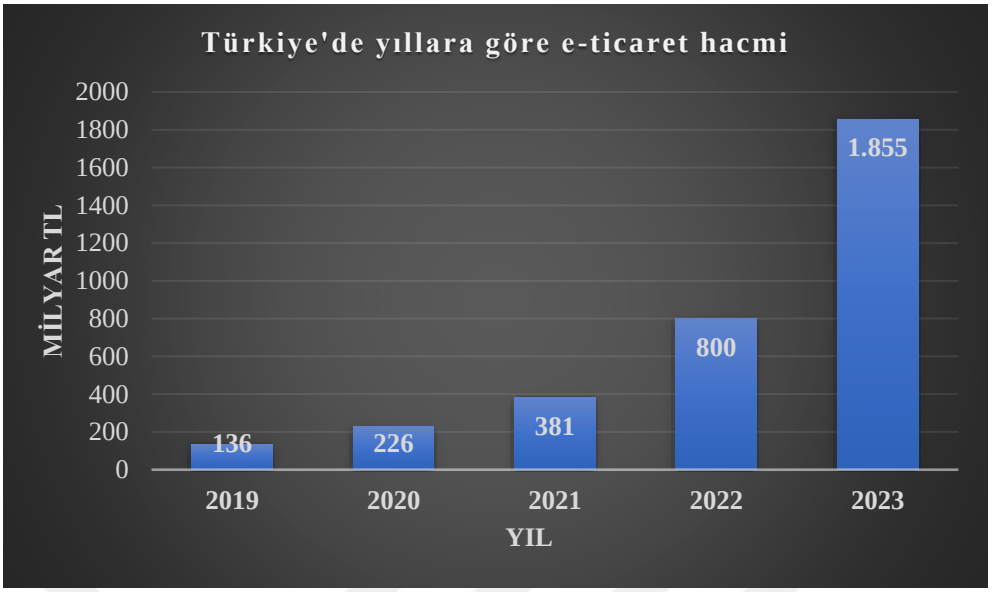
2010-2023 yılları arasında dünya da ve Türkiye'de nüfusa göre bireylerin internet kullanım oranları (%) Grafik 1'de görülmektedir. Bu verilere göre 2010 yılında dünya nüfusunun %29 internet kullanırken bu oran Türkiye'de %39,8 ulaşmaktadır. 2023yılında ise internet kullanma oranı dünya geneli %67 iken, yine bu oran Türkiye'de daha yüksek olup %86,5 seviyelerine varmıştır.

Dünya geneli yaşanan bu gelişmelerle birlikte ekonomi alanında da değişimler yaşanmış ve bu durum iş dünyasında da değişimlerin yolunu açmış, e-ticaret ortaya çıkmıştır. E-ticaretle ilgili ilk organizasyon internet üzerinden kitap satışı yapan Amazon.com isimli bir web sitesidir. Sonrasında e-posta yoluyla reklam ve pazarlamalar ortaya çıkmış ve 1995'de Yahoo isimli arama motoru ve 1997'de tüketiciden tüketiciye (C2C) e-ticaret platformu olan eBay kurulmuştur. 1999'da Alibaba Group Çin'de kurulmuştur. 2000'li yıllara kadar Thomson Holidays UK gibi işletmeden işletmeye (B2B) e-ticaret, Gateshead SIS/Tesco gibi işletmeden tüketiciye (B2C) e-ticaret, internet temelli e-ticaret sitemi olan Compumarket, kradi kartı aracılığı ile online kitap satış hizmeti sunan www.books.com gibi bu alanda faaliyet gösteren birçok organizasyon kurulmuştur.

Bu gelişmelerle birlikte 2000 yılında e-ticaret hacmi dünya geneli 150 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. E-ticaret alanında gelişmeler hızla devam etmektedir. 2020 yılı dünya geneli parakende e-ticaret hacmi 4.3 trilyon dolara ulaşmış olup 2023 sonu itibariyle bu rakamın 6.5 trilyon dolar olması beklenmektedir (Şimşek ve Yay, 2022, s. 127).

İnternet ortaya çıkışı ile birlikte dünya geneli sosyal ve ekonomik hayatın tüm alanlarında yer almaya başlamıştır. Türkiye'de de internet kullanımı hızla yaygınlaşmıştır. İnternetin sunduğu olanaklardan ticaret sektörü de faydalanmış ve birçok işletme hizmetlerini e-ticaret vasıtasıyla sunmaya başlamışlardır. Türkiye'de 1997 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu (BTYK) -ticaret ağı oluşturmak ve ticaretin bu yolla da yapılmasını sağlamak için e-ticaret alanında ilk adımı atmıştır. Dış Ticaret Müsteşarlığı 1998'de Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK)'nu kurmuş ve e-ticarete ilginin artırılması, işletmelerin bu konuda desteklenmesi, gerekli teknik ve idari düzenlemelerin yapılmasını kararlaştırmıştır. İlk e-ticaret siteleri Türkiye'de 1998 yılında kurulmaya başlamıştır.

2000 yılında Avrupa Birliği üyesi ülkelerin hazırladığı e-Avrupa projesine üye ülkelerde katılmış ve Türkiye'de Yüksek Bilim ve Teknoloji Konseyi, e-ticaretle ilgili çalışmaları yürütmüştür. 2000'li yılların başından itibaren dijital içerik sağlayıcılarının hizmete girmesi ve mobil telefonları yaygınlaşması ile e-ticaret popüler hale gelmeye başlamıştır. 2003'ten itibaren bu alanda eylem planları oluşturulmaya başlanmış Türkiye e-Dönüşüm Danışma Komitesi 2007 yılında kurulmuştur. Denizaşırı e-ticaret ile ilgili işlemleri 2008 yılında Gümrük Müsteşarlığı ve Dış Ticaret Müsteşarlığı yürütmüştür. 2015 yılında e-ticaret kanunu çıkarılmıştır. 2017'de Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS) ve Güven Damgası uygulamalarına geçilmiştir (Şimşek ve Yay, 2022, s. 135).



Grafik 2. Türkiye'de Yıllara Göre E-Ticaret Hacmi
Kaynak: (ETBİS, 2024)

Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı'nın yayınladığı e-ticaret verilerine göre e-ticaret hacmi her yıl artarak devam etmektedir. Grafik 2'de görüldüğü üzere 2019 yılında 136 milyar TL olan e- ticaret hacmi 2022 yılında yaklaşık 801 milyara ulaşmıştır. 2023 yılında ise bu rakam bir önceki yıla göre %115,15 artarak 1,85 trilyon ulaşmış olup, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığınca 2024 yılında e-ticaret hacminin 3,4 trilyon TL'ye ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere hem dünya da hemde Türkiye'de e-ticaretin hızlı gelişimi teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde yayılması ve etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün olmuştur.

2. STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, önemi, süreci, unsurları, yararları, işletmelerde stratejik yönetim yokluğunun doğuracağı sonuçlar alt başlıklar halinde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim "bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen tüm yönetimsel kararlar ve eylemler kümesini kucaklayan geniş bir kavram" olarak tanımlanmaktadır (Koteen, 1989, s. 73). Stratejik yönetim, yönetim çalışmalarının her aşamasını içine alan ve organizasyonda bulunan bütün birimleri kapsayacak şekilde stratejik vizyonu yaymaya çalışan, gelişmiş ve kendi içinde çelişkiler bulundurmayan stratejik düşünce şeklidir (Toft, 1989, s. 42). Diğer bir tanıma göre ise stratejik yönetim; hedefleri tanımlamanıza ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken eylemleri belirlemenize olanak tanıyan bir yönetim tekniği olarak açıklanmaktadır (Aktan, 2008, s. 7).

Wheelen ve Hunger (2012) stratejik yönetimi, bir organizasyonun uzun vadeli performansını belirleyen bir dizi yönetim kararları ve eylemleri olarak tanımlamaktadır. Ayrıca stratejik yönetimi, örgütsel tutum ve davranışları değiştirmek için tasarlanmış bir örgütsel değişim programı olarakta görülebilir (Galloway, 1990, s. 8).

Stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeyi, uygulamayı, değerlendirmeyi ve izlemeyi amaçlayan bir dizi karar ve eylem" olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998, s. 37). Ayrıca strateji yönetimi, bu stratejileri planlamak için gereken araştırma, test etme, değerlendirme ve seçimi içerir. Aynı zamanda "yöneticilerin faaliyetleriyle ilgili faaliyetlerin toplamı" olarak da adlandırılır (Tortop, İşbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2016, s. 213).

Günümüz kamu ve özel kuruluşları, kıyasıya bir rekabetle karşı karşıya kalmakta ve bu yüksek rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışmaktadır. Aynı zamanda örgütler, rakipleriyle rekabet edebilmek için hangi eylem ve stratejileri gerçekleştirmeleri gerektiğini araştıran bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Aktan, 2008, s. 8).

Kısaca stratejik yönetim, bir organizasyonun hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmesi için geçmişe veya yakın geleceğe değil, uzun vadeye odaklanmasını ve özellikle üst yönetimin gelişimde aktif olarak yer almasını gerektiren bir yönetim yaklaşımıdır.

2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik düşünmenin aksiyona dönüştüğü sistemli bir yaklaşım olan stratejik yönetim, belli aşamaları içeren bir süreçtir (Güçlü, 2003a, s. 77). Bu süreçte, işletme sistemli olarak kendisini, faaliyet gösterdiği piyasayı, bu piyasadaki rakiplerini, müşterilerini tanımakta ve buna göre işletme vizyon, misyon ve stratejik hedeflerini belirleyerek, operasyonel planlarını oluşturmakta ve bu planları uygulayarak sonuçlarını değerlendirmektedir (Kahveci, 2008, s. 4).

Stratejik yönetim süreci 6 aşamadan oluşmakta olup bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Hatiboğlu, 1986, s. 45, Güçlü, 2003, s. 78):

1. Çevrenin analizi: Bu aşama işletmelerin temel amaç ve misyonlarını belirledikleri ve bunlara nasıl ulaşabileceklerini tespit ettikleri başlangıç aşamasıdır.

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin yapacakları işi belirledikleri ve bunu hangi yönde ilerleyeceklerini saptadıkları aşamadır.

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre analizini yaptıktan ve amaçları tespit ettikten sonra hangi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırıldığı aşamadır. Bu aşamada gidilebilecek yollar, kullanılabilecek araçlar, yani var olabilen her çeşit strateji tek tek ele alınır.

4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik seçenekler belirlendikten sonra çeşitli şartlar ve olanaklar birlikte değerlendirilerek stratejik seçenekler arasından seçim yapılır.

5. Stratejilerin uygulanması: Bu aşama da seçilen stratejiler fiilen uygulamaya konulur. Uygulamaya konulan stratejilerin başarıya ulaşması bu alanda uzman ve istekli personelin çalışmasına bağlıdır.

6. Kontrol ve değerleme: Uygulanan stratejilerle istenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının bakıldığı ve ulaşılamadı ise nedenlerinin araştırıldığı aşamadır.

Stratejik yönetim süreci (1) Strateji oluşturma, (2) Strateji uygulama ve (3) Strateji değerlendirme olmak üzere üç aşama şeklinde de sıralanabilir (Özmutlu, 2023, s. 88).

1. Strateji oluşturma: İşletmenin vizyon ve misyonunu belirlediği, dış fırsatlarını ve tehditlerini tanımladığı, kendi güçlü ve zayıf yönleri tespit ettiği, uzun vadeli hedefler koyduğu, alternatif stratejiler oluşturduğu aşamadır. Yani bu aşamada işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için en uygun eylem planı belirlenmektedir.

2. Strateji uygulaması: Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için seçilen stratejinin organizasyonel eyleme dönüştürüldüğü, gerekli faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulandığı aşamadır. Bu aşamada işletme yıllık hedeflerini belirler, politikalar geliştirir, personelini motive eder ve sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanarak seçtiği stratejinin amacına ulaşmasına çalışır. Belirlenen stratejinin uygulanabilmesi, bu stratejiyi destekleyen bir kültürün olmasına, etkili ve verimli çalışan bir organizasyonel yapıya, gerektiğinde pazarlama çabalarının yeniden yönlendirilmesine, gerekli bütçelerin hazırlanmasına, ihtiyaç duyulan bilgi sistemlerinin geliştirmesine ve etkin bir şekilde kullanılmasına ve çalışanların motive edilmesine bağlıdır. Buradan hareketle bir stratejinin uygulanmasındaki ana adımları şu şekilde sıralayabiliriz (Dyer, Godfrey, Jensen, Bryce, 2020, s. 35);

- Stratejiyi başarıyla uygulama potansiyeline sahip bir organizasyon geliştirmek.
- Stratejinin temelindeki faaliyetlere bol miktarda kaynak harcanması.
- Stratejiyi teşvik eden politikalar oluşturmak.
- Sürekli iyileştirme için en iyi politikaları ve programları kullanmak.
- Sonuçların elde edilmesine ödül yapısını bağlamak.
- Stratejik liderlikten yararlanmak.

Yukarıdaki adımlar takip edilerek strateji geliştirip uygulandığında stratejik rekabet edebilirliğe ulaşılacak ve ortalamanın üzerinde getiriler elde edebilecektir.

3. Strateji değerlendirme ve kontrol: Stratejik yönetim çalışmalarının son aşaması olup, yöneticiler, belirli stratejilerin ne zaman iyi çalıştığının/çalışmadığının değerlendirmesini yapar. Uygulanan stratejinin değerlendirilmesi değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İşletmenin üst yöneticileri bu aşamada stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının işletmenin genel amaçlarını

gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakarlar (Eren, 2002). Strateji değerlendirme ve kontrol süreci;

- Uygulanan strateji kararlaştırılan plana göre uygulandı mı?
- Elde edilen sonuçlara göre, stratejinin değiştirilmesi veya düzeltilmesi gerekiyor mu?

Bu aşamada alınan kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadığına, tahsis edilen kaynakların yeterliliğine ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığına, çevresel olayların beklenildiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğine, koyulan hedeflere ulaşma durumuna, belirlenen stratejilerin genel başarısına, değişmesi, düzeltilmesi veya aynen uygulanmasına gerek olup olmadığına cevaplar aranır. Stratejik değerlendirme ve kontrol sistemleri; çalışanların faaliyetlerini koordine edecek, yöneticileri motive edecek ve şartlara bağlı olarak yönü değiştirecektir (Karsavuran, 2013, s. 71).

2.3. Stratejik Yönetimin Unsurları

Bir işletmenin strateji beyanı, işletmenin uzun vadeli stratejik yönünü ve geniş politika yönlerini belirler. İşletmeye net bir yön duygusu verir ve işletmenin gelecek yıllardaki faaliyetleri için bir plan sağlar. Bir stratejik yönetimin temel unsurları şunlardır:

- **Stratejik Niyet:** Bir organizasyonun stratejik hedefleri, hayatta kalma hedefleri ve rekabet avantajı oluşturulduğunda, neden var olmaya devam edeceği stratejik hedeflerine bağlıdır. Stratejinin amacı, işletmein vizyonunu gerçekleştirmek için organizasyonun ne yapması gerektiğini hemen bulmaktır. İnsanları motive eder ve işletmein vizyonunu netleştirir. Stratejinin amacı, yönetimin önceliklere odaklanmasına yardımcı olmaktır. Stratejinin amacı, rekabet ortamında ilk bakışta imkânsız görünen hedeflere ulaşmak için organizasyonun kaynak kapasitesini ve temel yeteneklerini etkilemektir.

İyi ifade edilmiş bir stratejik hedef, kuruluşun yeteneklerinin tamamıyla izlenmesi gereken stratejik bir hedef veya hedefler tanımlamaktır (Dinçer, 1998, s.41).

- **Misyon Beyanı:** Misyon, bir işletmenin amacını ortaya çıkarmak için oluşturulmuş yazılı belgedir. İşletme faaliyetlerine yön veren, genel amaç ve hedeflerini ortaya koyan, karar almaya yardımcı olan yazılı açıklamalar olarak tanımlanmaktadır

(Yuzbaşıoğlu, Topsakal ve Doğan, 2016, s. 201). Bir kuruluşun faaliyet sebeplerini açıklamakta ve böylece stratejilerin formüle edilmesi için bir temel oluşturmaktadır. Kuruluşun mevcut yeteneklerini yani hangi faaliyetlerde bulunduğunu, paydaşlarını yani kime hizmet sağladığını ve var olma nedenini yani kuruluşu diğerlerinden neyin farklı kıldığını açıklamaktadır. Misyonun; günümüzün devamlı değişen ve giderek artan rekabetçi ortamında yeniden tanımının yapılması gerekmektedir. Ancak revize edilen misyon tanımının orijinal temelleri/bileşenleri içermesi sağlanmalıdır.

Bir misyon beyanının üç ana bileşeni vardır. İşletmenin misyonu veya vizyonu, çalışanların fiil ve davranışlarına rehberlik eden temel değerler ve amaç ve hedeflerin ifadesi bu üç ana bileşeni oluşturmaktadır. Misyonun ifadesi, bir işletmenin kendisini gelecekte nerede görmek istediğidir. İşletmenin hangi faaliyet alanında gelişeceğini, hangi ürün veya hizmeti sunacağını belirleyen kavramdır. Kısacası uygun müşteri tabanını belirleyerek, hedef pazarın ve bu pazardaki iş yöntemlerinin önceden bilinmesini sağlar. Böylece işletme faaliyet sahasında neler yapacağını bilir ve içinde bulunduğu topluma katkısını geliştirme fırsatına sahip olur (Eren, 2005, s. 20).

- **Vizyon:** Genel anlamda vizyon, işletmelerin gelecekte arzuladığı, yani kendisini içinde görmek istediği durumdur. Yani gelecekte ulaşmayı hedeflediği konumu ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2007, s. 69). Bir vizyon ifadesi, kuruluşun zamanla bulunmak istediği yeri ya da paydaşlarının gereksinimlerini tam olarak yerine getirebilmek için bulunması gerektiği yeri belirtmektedir. Örneğin, Microsoft insanları mükemmel bir yazılımla, her an ve her yerde veya herhangi bir cihazla güçlendirmeyi kendi vizyonu olarak sunmuştur. Wal-Mart'ın vizyonu ise perakendecilik sektöründe dünya bir numarası olmaktır. Vizyon, olaylar meydana gelmeden önce onları fark etme potansiyelini ifade etmektedir. Nerede olmak isteniliyor sorusuna cevap vermektedir. İşletmelere faaliyetleri ile ilgili olarak amaçlarını ve yapmak istedikleri şeyleri hatırlatmaktadır.

Vizyon kavramı işletme ve üyelerini içermesi yönüyle müşterilere dönük olan misyon beyanın ayrılmaktadır. Vizyon isabetli kararlar alınmasını sağlamakta ve daha etkin iş planları oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmenin vaarolma amacı hakkında fikir birliği içermektedir ve bunu işletmeyi daha iyi bir amaca yönlendirmek için kullanmaktadır. İşletmenin misyon ile belirttiği şeylere ulaştığında işletme geleceğinin nasıl olacağı hakkında bilgi veririr. Bu nedenlerle misyon ve vizyon kavramları başarılı bir işletme olabilmeyi sağlayan önemli unsurlardır.

Organizasyonların varmak istediği amaç ve hedefleri açıklar. Organizasyonların başarısını yalnızca vizyonla sağlamak yeterli değildir. Bunun yanı sıra fedakârlık, sabır, kararlılık, planlı ve programlı bir şekilde çok çalışmak gerekir (Aktan, 1999, s. 61). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere vizyon, işletmenin tüm çalışanlarını içeren ve işletmenin geleceğini ilgilendiren bir ifadedir. Başka bir deyişle geleceğin resmini ve bugünden hareketle gelecekte arzu edilen konumu ifade eder. Deneyimleri ve somut verileri kullanılır. Bu bakımdan işletmenin geleceği vizyona göre belirlenir.

- **Amaçlar ve Hedefler:** Hedef, bir organizasyonun ulaşmak için çabaladığı gelecekteki arzu edilen durumu ifade eder. Hedefler, işletmenin misyon veya vizyonuna ulaşması için yapılması gerekenleri tanımlar. Hedefler misyonu daha görünür hale getirir. Organizasyonun çeşitli işlevsel ve departmansal alanlarını koordine eder (Poister ve Streib, 2005, s. 48). Amaç, bir kuruluşun belirli bir süre içinde ulaşmak istediği hedef olarak tanımlanır. Planlamanın ana temelini oluşturur. Kuruluş bu hedeflere ulaşmak için politikalar geliştirir. Amaçları belirlemek üst yönetimin sorumluluğundadır (Bracker, Keats ve Pearson, 1980, s. 593).

2.4. İşletmeler İçin Stratejik Yönetimin Önemi

Stratejik yönetim çalışmalarının öneminin ve özelliklerinin belirlenmesi, stratejik yönetim kavramının anlaşılmasıyla birlikte bu kavramın genel yönetim kavramı içindeki yerinin tespiti açısından da önemlidir. Tortop ve diğer. (2016)'ne göre stratejik yönetim, genel yönetim kavramının sahip olduğu tüm özellikleri kapsamaktadır. Bu bakımdan yönetimin genel işlevleri olan planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinide yerine getirir. Ancak önemli bir fark var. Bahsedilen işlevler yerine getirilirken genel yönetim olgusunun aksine bu işlevlerin "geçmişteki başarılara ya da mevcut duruma odaklanmaktan ziyade örgütün geleceğine odaklanacak şekilde" yerine getirildiği görülmektedir. (Tortop ve diğer., 2016, s. 228)

Bununla birlikte, stratejik yönetim çalışmaları kendine özgü birçok özelliğe sahiptir (Azaklı, 2002, s. 47). Stratejik düşünme ve stratejik eylem, genel yönetimin aksine bütünsel veya sistemli bir düşünme ve hareket etme şeklidir. Burada yönetim oluşturan her unsur dikkate alınır. Hedeflere odaklanmak önemlidir. Stratejik yönetimin ve stratejik düşünmenin en önemli özelliklerinden biri hipotezler üretmek veya neden-sonuç ilişkilerini test etmektir.

Ortaya konulan hipotezlerde “akıllıca olası tehditleri görmek ve mevcut fırsatlardan yararlanmak” bahse konu olmaktadır. Stratejik yönetim anlayışının bir diğer önemli özelliği ise zamanı dikkate almaktır. Çünkü “stratejik düşünmek, geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman boyutlarında, olay ve olgular arasında bir bağ kurmayı sağlar” (Usta, 2017, s. 841).

2.5. Stratejik Yönetimin Yararları

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak, geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak, faaliyet alanlarındaki belirsizlikleri yok etmek, sahip oldukları kaynakları etkin ve verimli kullanmak, işletme kültürünü geliştirmek, kurumsal öğrenmeyi başarmak, işletme çalışanlarının motivasyonu yükseltmek, etkili ve verimli çevresel değerlendirmeler yapmak ve ortaya çıkan krizleri kendi lehlerine çevirmek için stratejik yönetim çalışmalarından yararlanmaktadırlar.

Genel yönetim anlayışına göre daha yeni bir planlama ve yönetim anlayışı sunan stratejik yönetim çalışmaları, başlarda özel sektörde uygulanmaya başlamıştır. Daha sonra sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarında yaşanan teknolojik, toplumsal ve kentsel gelişmeler ve değişimlere uyum sağlamak, kıt kaynakları verimli kullanmak ve sonuç olarak kaliteli ve etkin bir yönetim sergilemek için bu alanlarda da benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır (Yüksel, 2002, s. 32).

İç ve dış çevrede meydana gelen değişimlerin değerlendirilmesini sağlayan stratejik yönetim çalışmaları, işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymanın yanı sıra işletmenin diğer işletmeler karşısındaki durumunu görmesini ve faaliyet sahasındaki fırsat ve riskleri tespit etmesini ve daha başarılı olmak için stratejiler oluşturmasını sağlamaktadır.

Yukarıda verilen açıklamalarla birlikte stratejik yönetim çalışmaları bir işletme yönetiminin en başta amaçlarını net bir şekilde ortaya koyup bu doğrultuda faaliyet göstermesini sağlamaktadır (Eren, 2005, s. 13). Bununla birlikte stratejik yönetim çalışmalarının faydalarını şu şekilde de sıralayabiliriz (Dalay vd., 2001, s. 25):

• İşletme kaynaklarının ekonomik, etkin, verimli ve emniyetli olarak kullanılmasını sağlar.

• İşletme politikasının müşteri merkezli olmasından ziyade pazara uygun bir politikanın izlenmesini sağlar.

• İşletme davranışlarının günlük bilgilerden ziyade pazarın risk ve fırsatlarına göre düzenlenmesini sağlar.

• Değişimin ve rakabetin sürekli olduğu piyasa ortamına ayak uydurmayı kolaylaştırır.

• İşletme çalışanlarının giderek değişen bilgi, beceri ve davranışları ile girişimci kişilik taleplerine yönelik beklentileri karşılar.

• İşletmenin hizmet sunduğu faaliyet alanında ulusal ve uluslararası yeni pazarlara açılmasını olanak sağlar.

• Hızla değişen ve gelişen teknolojik ve iletişim araçlarına hızlı adaptasyonu sağlar.

Stratejik yönetim çalışmalarının işletmelere satış, kârlılık ve üretkenlik artışı gibi finansal yönden faydaları olduğu gibi finansal olmayan yönden de birçok faydası bulunmaktadır. Bu faydalardan bazılarını şu şekilde ifade edilebilir (Karahan ve Özgür, 2008, s. 61);

• İşletme iyi bir SWOT analizi sayesinde rakiplerinin stratejilerini öngörebilir ve farklılıkları ve olası tehditlerin farkına varır.

• Esneklik sayesinde değişimlere kolay uyum sağlanabilir ve yakalanan fırsatlar daha rahat değerlendirilebilir.

• Yönetime dair problemler daha somut olarak tanımlanabilir.

• İşletmenin kendi faaliyetlerini kontrol etmesine imkân sağlayan bir çerçeve sunar.

• İşletme yöneticileri ile çalışanları arasında daha etkin ve verimli bir iletişim ortsamı sağlar.

• Yöneticileri bir işletmenin geleceği hakkında daha fazla düşünmeyi sağlayan stratejik düşünceye sahip olmaya yönlendirir.

Görüldüğü gibi stratejik yönetim çalışmaları işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşması için gerekli olan yönetişim süreçlerini içermekte olup, bu süreçler işletmenin

piyasada rekabet avantajı elde etmesi ve bunu devam ettirebilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu süreçler, işletmelere stratejik esneklik kazandırmakta, yenilikçi yaklaşımlarla işletme performanslarını artırmakta ve işletme içindeki tüm birimlerin ortak bir amaca yönelik çalışmasını sağlayarak etkin bir sinerji oluşturulmasına imkân sağlamaktadır.

2.6. Strateji Yokluğunun Doğurduğu Olumsuz Sonuçlar

İşletmeler herhangi bir stratejiye sahip değiller ise sahip oldukları gerek mali gerekse insan kaynaklarını verimli ve etkin kullanamazlar. Çünkü bu kaynakların ekonomik kullanımı için stratejik analizler gereklidir. Bu tip işletmeler kararlarını günlük bilgiler üzerine aldıkları için faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet avantajına sahip olamazlar. Bunun sonucunda da piyasada ki en önemsiz dalgalanmalardan ve tehlikelerden büyük ölçüde etkilenirler (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 37-38)

Ciddi bir stratejiye sahip olamamanın işletmeye getirdiği olumsuz sonuçlar aşağıda belirtildiği şekilde sıralanabilir (Ergin ve Elmacı, 2015, s. 35).

a) İşletmelerin strateji yoksunluğu işletmenin her yerinde kendisini hissettirir ve bu tip işletmeler gerekli araştırma ve analizlerin nasıl yapılacağını bilemediklerinden faaliyet alanlarında pasif olurlar ve yaptıkları mücadeleleri de etkisiz kalır.

b) Stratejiden yoksun işletmelerde yöneticiler kişisel düşüncelerini ve tutkularını işletmenin içinde bulunduğu gerçek durumun önüne koyarlar.

c) Stratejiden yoksun işletmeler elde ettikleri fırsatların ve ileride yakalayacakları olası fırsatların değerini analiz edemeyecekleri için ya zamansız ve verimsiz yatırımlara ya da kısa vadeli programladan dolayı ve bütçe durumlarının baskıları sebebiyle ilgili yatırımlardan vazgeçerek fırsatları boşa harcarlar.

d) Düzenli inceleme ve değerlendirme yokluğundan dolayı bu tip işletmeler faaliyet gösterdikleri alanda ömrünü tamamlamış işlere devam ederler, ya da ilgili alanda trend olan işler hakkında yeterli bilgileri olmadığı için bu işlere yatırım yapma fırsatlarını kaçırırlar.

e) Stratejiden yoksun işletmeler gelecekte meydana gelme olasılığı olan değişiklikleri öngöremedikleri için bu değişikliklere önceden hazırlık yapamaz ve gerekli tedbirleri alamazlar.

Yukarıda da bahsedildiği gibi strateji yoksunluğu olan işletmeler faaliyet alanları ile ilgili gerekli analizleri yapmayacak ve bu durumda da amaçlarını gerçekleştirecek yatırım alanlarını bulamayacak ve sahip oldukları kaynakları daha verimli alanlara yönlendiremeyeceklerdir.

2.7. Stratejik Çeviklik

İşletmeler 1960'lı yıllarda artan rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için birim başına düşen maliyeti azaltma yoluna gitmiş bunu sağlama için az ürün ya da süreç esnekliği aracılığıyla seri üretimi öncelemişlerdir. 1070 ve 1980'li yıllarda düşük maliyetli güvenilir ürünler uluslararası piyasalara sunulmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise rekabet daha da şiddetlenmiş, müşteriler güvenilirlik ve çeşitliliği ön planda tutmaya başlamış, ürün yaşam döngüsü kısalmış ve teknolojik alanda hızlı gelişmeler yaşanmıştır. Bu değişimler işletmelerde stratejik çeviklik ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Demirkan, 2023, s. 35).

Stratejik çeviklik kavramını ilk defa Roth 1996'da yaptığı çalışmada ele almıştır. Bu araştırmacıya göre stratejik çeviklik, doğru ürünü doğru yer ve zamanda, doğru fiyata ilgili piyasaya sunmaktır (Roth, 1996, s. 32). Shin ve diğer. (2015)'ne göre ise stratejik çeviklik, işletme yönetiminin müşteri beklentilerine cevap verebilmek amacıyla çevik operasyonlar oluşturmaya yönelik stratejik niyetleridir (Shin ve diğer., 2015, s. 183). Ayrıca stratejik çeviklik, faaliyet sahasında esnek olmak zorunda olan işletmelerin bu gereksinimlerini karşılamakta, gereksiz harcamaları önleyerek maliyetleri azaltmakta, ürün kalitesini artırmakta ve işletmelerin piyasadaki belirsizliklerle başa çıkabilmelerine yardım etmektedir (Bozgül, 2018, s. 13). Bu yönü ile stratejik çeviklik, işletmenin piyasadaki değişimleri erken algılamasını, hızlı karar vermesini ve daha sonra güçlü ve hızlı tepkiler üretmesini sağlamaktadır (Vagnoni ve Khoddami, 2016, s. 627).

Günümüzde hem ulusal hem de uluslararası ticaret alanlarında rekabet oldukça artmış, teknolojinin kullanımı yaygınlaşmış, müşteri zevk ve tercihleri değişmiştir. Tüm bunlardan dolayı piyasa devamlı değişen bir hâl almıştır. Bu dinamik ortama uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler çeşitli uygulamalar ve tekniklerle stratejik kararlar almak zorunda kalmıştır.

Karar alma sürecinde stratejik çeviklik çok önemli bir yere sahiptir. Yönetim yeteneği olarak da kabul edilen stratejik çeviklik, uluslararası piyasalarda ortaya çıkan

fırsatları yakalamak isteyen işletmelerin takip edecekleri yol haritasının hazırlanmasında önemli bir role sahiptir (Demir, Campopiano, Kruckenhauser ve Bauer, 2021, s. 3). Aslında stratejik çevikliğe ulaşmak kolay bir iş değildir. Stratejik çevikliğe sahip olma, işletme içerisinde öğrenme yolu ile "bilgi ekonomisi" gerektirmektedir. Bilgi ekonomisi ise işletmelerin edindikleri bilgileri etkili ve verimli bir şekilde tanımlayıp kullanması şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmelerin nitelikli çalışanları ve teknolojik gelişmeleri bilgi ekonomisinin itici güçleridir (Batıbeyi ve Akbaba, 2022, s. 571).

Stratejik çevikliğe sahip işletmeler teknolojik kabiliyetler, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum alanlarında tam yetkinliğe sahiptirler. İşletmelerin teknolojik gelişimleri takip etme ve bunları işletme bünyesi ile buluşturmaları ihtiyaç halinde işletmeye esneklik kazandırmaktadır. İnovasyon ile işletmeler sundukları hizmetlerde yapılabilecek iyileştirmeleri tespit ederek gerekli adımları atarlar.

İşletme çalışanlarının hem içsel uyumu hem de örgütsel öğrenme kabiliyetleri de işletmenin stratejik çevikliği için önemli olup, bu konuda liderin oluşturacağı uyumlu ortam öne çıkmaktadır. Çalışanların işletmeye faydalı bilgi ve yeteneklerinin ön plana çıktığı bir ortam daha çevik bir işletme olmasını sağlayacaktır (Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun, 2019, s. 96).

Taşgit, Horuz, Kömür ve Yavuz (2023), stratejik çevikliğin birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alındığını ifade etmişlerdir (Taşgit ve diğer., 2023, s. 301). Weber ve Tarba (2014)'ya göre stratejik çeviklik iki ana boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi liderliğe bağlı olarak, ihtiyaç duyulan değişim yönünü belirlemek ve uygun stratejileri uygulamak için doğru kaynakları bulmakla ilgilidir. İkincisi ise, uygulama aşamasını gerçekleştirmek için gerekli yapısal ayarlamaları ve organizasyonları kapsayan örgütsel tasarım ile ilişkilidir (Weber ve Tarba, 2014, s. 7).

Doz ve Kosonen (2008) ise stratejik çevikliği duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlikte birlik vasıtasıyla meydana gelen bir sonuç olarak görmüşlerdir. Hemmati, Feiz, Jalilvand ve Kholghi (2016) ise stratejik hedeflerin oluşturulması, uygun yeteneklerin bulunması ve eyleme geçme yönlerinden stratejik çevikliği incelemişlerdir. Stratejik çeviklik kavramına duyulan ilgi giderek artmaktadır. Özellikle son yirmi yılda bu alanda yapılan çalışmalar artarak devam etmektedir.

Stratejik çeviklikle işletmeler daha hızlı kararlar alabilmekte ve çevresel değişimlere hızlı adapte olabilmektedirler. Bunun sonucunda işletmeler kendi amaçlarına daha çabuk ulaşabilmektedirler (Demirkan, 2023, s. 37). Stratejik çevikliğin olmadığı işletmeler fırsatları kaçırmakta, riskleri ve bazı olumsuzlukları zamanında göremedikleri için tedbir alamamakta ve bunun sonucunda ciddi kayılar yaşamaktadırlar (Uğurlu vd., 2019, s. 95).

3. ÇEVİKLİK

3.1. Çeviklik Kavramı

Küreselleşme ve hızlı gelişen teknoloji, iş dünyasında tüm sektörlerde belirsizliğe ve öngörülemezliğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin beklenmedik değişikliklere uyum sağlama yeteneği, rekabet avantajı elde etmek ve rekabet avantajını sürdürmek için kritik öneme sahiptir. İşletmelerin belirsiz ve çalkantılı piyasalarda ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli bir faktör olan çeviklik, tüm organizasyonlar için hızlı bir *iş sürücüsü* haline gelmiştir. Bu bağlamda öngörülemeyen değişikliklere uyum sağlama fikri, iş stratejilerindeki en yeni kavramlardan birinin evrimine yol açmış ve bu kavram "çeviklik" olarak adlandırılmıştır (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009, s. 414). Literatür incelendiğinde çeviklik kavramının genel olarak dinamik yetenek teorisine, durumsallık teorisine, ağ teorisine ve kaynak temelli teoriye dayandığı söylenebilir (Tallon, Queiroz, Coltman ve Sharma, 2019, s. 222).

İşletmelerin en temel hedefi varlıklarını devam ettirmek ve kâr elde etmektir. Dolayısıyla işletmeler, ürünlerini ya da hizmetlerini en düşük maliyetle üreterek ve rakiplerinden farklılaştırarak ortalamanın üzerinde kâr elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 8). Dolayısıyla değişen çevre koşulları ve artan talepler karşısında işletmeler, üretim süreçlerinde gereksiz faaliyetlerden kaçınmakta, israfı ve verimsizliği engelleyerek toplam işletme kârını arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu bağlamda gereksiz işlerin ortadan kaldırılması ve üretim süreçlerinde israfın önlenerek verimliliğin sağlanması yalın üretim olarak tanımlanmış ve ilk defa Toyota fabrikasında kullanılmıştır (Turan, 2016, s. 65). Kısaca yalın üretim, işletme faaliyetlerinde israfı azaltmak ve müşteri ihtiyaçlarına göre kaynakları kontrol etmek anlamına gelmektedir (Öztürk, 2017, s. 203). Dolayısıyla yalın üretim, işletmelerde israfın yok edilmesi veya azaltılması sayesinde işletmelerin maliyetlerini düşürerek işletmelere daha fazla kâr sağlamaktadır. Bu doğrultuda tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarında, çevresel koşullarda ve teknolojideki değişim ve gelişmeler, işletmelerin değişim ve gelişmeler karşısında uyum sağlama ve esnek olabilmesiyle açıklanan çeviklik kavramını ortaya çıkarmıştır (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995, s. 68). Çeviklik kavramı, "kelebek gibi uç, arı gibi sok" şeklinde karakterize edilmektedir (Vieira, 2016, s. 47). İlk olarak 1950'lerde hava muharebesi alanında geliştirilen çeviklik, "bir uçağın manevra durumunu değiştirme kabiliyeti veya manevra

kabiliyetinin türevi" olarak tanımlanmaktadır (Breu, Hemingway, Strathern ve Bridger, 2002, s. 24). Örgüt düzeyinde ilk olarak çeviklik, 1991 yılında Amerikan Kongresi'nin ulusal endüstrinin zayıfladığını ve yavaş hareket ettiğini (Sekman ve Utku, 2017, s. 72) ifade etmesiyle birlikte çevik üretim ile ilgili literatür çalışmaları, Lehigh Üniversitesi'nin Iacocca Enstitüsü 21. Yüzyıl Üretim Kurumsal Stratejisi Raporu'nu ve 1992'de Çevik Üretim Kurumsal Forumu'nun (AMEF) işletme raporunu yayınlamasıyla başladığı ifade edilebilir (Schirrmacher ve Schoop, 2018, s. 93). Bu yüzden çeviklik, 1991 yılından günümüze kadar küresel anlamda rekabet düzeyi yüksek dinamik pazarlarda tüm endüstriler için anahtar kelime olmuştur.

Araştırmacılar tarafından "agility" kavramının kullanım şekli çeşitlilik göstermektedir. Türkçe literatürde bazı araştırmalarda atiklik olarak (Budak, Güleryüz, Türkyilmaz ve Kılıçaslan, 2011, s. 247; Özcan, 2019, s. 111; Yıldız, Karaman ve Karaman, 2017, s. 432) bazı araştırmalarda ise, çeviklik (Basri ve Zorlu, 2020, s. 152; Candan, Çankır ve Seker, 2017, s. 6) olarak ifade edilmektedir. Çalışmamızda bu kavram çeviklik olarak tanımlanmaktadır. Kelime anlamı olarak çeviklik; hızlı, kolay hareket etme, becerikli olma ve aktif olma olarak açıklanmaktadır (Zain, Kassim ve Mokhtar, 2003, s. 74).

Sharifi ve Zhang (1999)'a göre, çeviklik *"değişikliğe (beklenen veya beklenmeyen) uygun yollarla ve zamanında yanıt vermek"* ile *"değişiklikleri kullanmak ve bunlardan fırsat olarak yararlanmak"* olarak iki ana unsurdan oluşmaktadır *(s. 10)*.

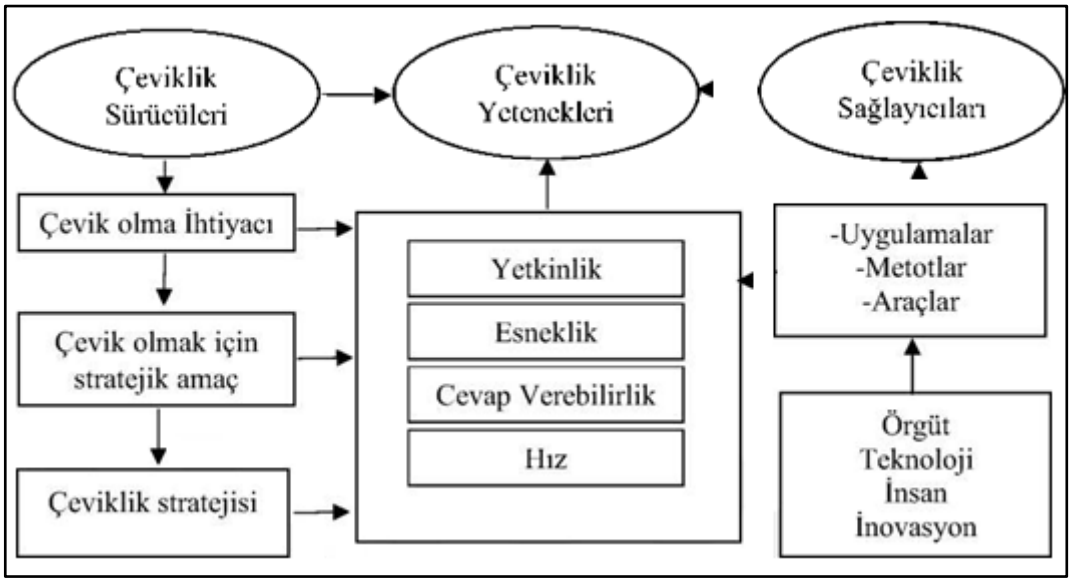
3.2. Çeviklik ve Esneklik

Genel olarak çeviklik, piyasada (veya müşteri talebinde) olan değişikliklere hızlı uyum sağlama ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak ifade edilebilir (Gunasekaran, 2001, s. 57). Ancak çeviklik, bir işletmenin değişikliklere nasıl tepki verdiği ile ilgili değil, beklenmedik şekillerde değişecek olan çevreye cevap verebilecek yeteneklere ve süreçlere sahip olmakla ilgilidir (Kassim ve Zain, 2004, s. 174). Ayrıca çeviklik, operasyonları, süreçleri ve iş ilişkilerini etkin ve verimli bir şekilde yeniden yapılandırma olarak ve sürekli değişim ortamında gelişmeyi mümkün kılmak olarak ifade edilmektedir (Hormozi, 2001, s. 136). Kısaca çeviklik, üretim, insan ve organizasyon esnekliği olarak açıklanabilir (Sharifi ve Zhang, 2001, s. 779). Bu bağlamda ürün ve hizmetlerin müşteri bazlı değerlendirilerek hızlı değişen pazarlara aynı hızda cevap vermek için,

beklenmeyen ve sürekli değişimin olduğu rekabet piyasasında büyüme yeteneğidir (Baki, 2003, s. 298). Bütün bilgiler ışığında çeviklik, ürün ve süreç maliyetlerinden ya da kaliteden ödün vermeksizin proaktif ve reaktif iş/müşteri ihtiyaç ve fırsatlarında beklenmedik (ya da tahmin edilemez) değişimlere hızlı, verimli ve doğru bir şekilde uyum sağlayabilmek için yanıt verme yeteneği ve bilgi yönetiminin etkili birleşimi olarak ifade edilmektedir (Wendler, 2013, s. 1166). Yani çeviklik, işletmenin bilgi sistemleri ve teknolojilerinin eşzamanlı ve uyumlu kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001, s. 773). Çevikliğin karmaşık bir kavram olması nedeniyle ekonomi, faaliyet ve tedarik zinciri yönetimi, stratejik yönetim ve bilgi teknolojisi / bilgi sistem disiplinleri ile birlikte incelenmektedir (Seethamraju, 2006, s. 49).

3.3. Çeviklik Modelleri

Çeviklik modelleri (1) İş Gücü/Çalışan Çevikliği, (2) Stratejik Çeviklik, (3) Tedarik Zinciri Çevikliği, (4) Kurumsal Çeviklik, (5) Liderlik Çevikliği, (6) Öğrenme Çevikliği ve (7) Örgütsel Çeviklik olmak üzere yedi modele ayrılmaktadır (Sharifi ve Zhang, 2001, s. 775). Sharifi ve Zhang (2000) tarafında işletmelerde çeviklik uygulaması için kavramsal bir model oluşturulmuştur ve bu model Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Çeviklik Modeli; Kaynak: Zhang ve Sharifi, 2000, s. 498

Şekil 1'de görüldüğü üzere işletmelerde çevikliğin uygulanması için üç kurucu bloğu olan bir yapı önerilmiştir. Birincisi, bir işletmenin rekabet avantajlarını sürdürmek için işini yürütmenin yeni yollarını aramasını gerektiren iş ortamından kaynaklanan

değişiklikler/baskılar olan "çeviklik etkenleri" ile ilgilidir. İkincisi, işletmein değişikliklere olumlu tepki vermek ve değişikliklerden yararlanmak için ihtiyaç duyduğu temel yetenekler olan "çeviklik yetenekleri" ile ilgilidir. Üçüncüsü, sözde yeteneklerin elde edilebileceği araçlar olan "çeviklik sağlayıcıları" ile ilgilidir. Bu sağlayıcılar üretim ortamının dört ana alanı olan organizasyon, insanlar, teknoloji ve yenilik alanlarında aranmalıdır. Ayrıca sağlayıcıların bilgi sistemleri/teknoloji desteği ile tam entegre olmaları da gerekmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000, s. 498). Çeviklik modellerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz;

1. İş Gücü Çevikliği: Bu çeviklik tipi, çalışanların, ortaya çıkan değişikliklere çabuk ve uygun biçimde cevap verme, öngörülü olma ve fırsatlardan yararlanma yeteneklerinin olmasını önceler. Ayrıca öğrenme ve kendilerini geliştirme konusunda gönüllü, iş birliklerine ve yeniliklere açık, problem çözme kabiliyetleri olan, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen, gerektiğinde inisiyatif alabilen çalışanları gerektirir. Yani harekete geçebilme, öğrenme, yaratıcılık, kişisel inisiyatif, yenilikçilik ve öz-yeterliliğin çevik bir işgücünün içsel motivasyon kaynakları olduğu söylenebilir (Demirler ve Ataç, 2022, s. 254).

2. Stratejik Çeviklik: Bu model, hızlı meydana gelen değişikliklere yanıt vermeyle (proaktif/reaktif) elde ki kaynakları ve bilgiyi etkin kullanarak, kısa vadede rekabet avantajı sağlamakla birlikte devamlı iş modellemeleri yaparak faaliyetlerin uzun vadeli sürdürülmesine imkân sağlayan yenilikçi çözümler üretmeyle ilişkili bir kavramdır (Taşgit vd., 2023, s. 301).

3. Tedarik Zinciri Çevikliği: Bu model hızlı çözüm oluşturmaya yönelik çeviklik anlayışına sahiptir. Geleneksel tedarik zincirlerinin teslimatları uzun zaman almakta ve bu nedenle de tahmin odaklı olmayı içermektedir. Talep odaklı ve daha kısa zamanda teslimat yapmayı hedeflemektedir (Christopher, Lowson ve Peck, 2004, s. 8). Bu nedenle en önemli özelliklerinden biri hız ve esnekliktir. Bu tip çeviklik "temel yetenekler" ve diğer bazı faaliyetlerin gelişmesine imkân tanır. Bunula birlikte tedarik zinciri çevikliğinde faaliyetlerin gelişimi için bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması gerekir ve dünya geneli dış kaynak kullanma yolunu takip eder (Kerse ve Tazegül, 2016, s. 160)

4. Kurumsal Çeviklik: Sahip olunan bilgi, beceri ve kaynakları birleştirerek, iç ve dış çevredeki değişimlere karşı duyarlı ve beklenmeyen değişimlere hızlı cevap veren, esnek

olan, karmaşık ve birçok boyuttan oluşan çeviklik tipidir. İlgili kurumun yeniliklere ve öğrenmeye açık olması, fırsatları öngörme ve yakalama becerisine sahip olması gerekir (Yiğit, 2022, s. 180)

5. Liderlik Çevikliği: Bu çeviklik tipi, hızla değişen ve belirsizliğin hâkim olduğu ve başarılı olabilmek için birden çok fikir ve önceliğin göz önünde bulundurulması gerektiği durularda etkili liderlik etme becerisini ifade etmektedir. Bununla birlikte başarıya ulaşmak için büyük ölçüde etkili ve verimli bir faaliyet ortamı oluşturabilecek liderlik tipini gerektirmektedir. Yani liderlik çevikliği tipinde lider işletmenin sahip olduğu işgücünden daha fazla yararlanabilmek için çevik ekipler kurmalıdır. Çevik lider, işletmeyi çevik yapar, değişimden yanadır, çalışanların daha iyi odaklanmasını sağlar, tüm olasılıklara açık olup, değişim ve gelişimin zorlu şartlarında çalışanlara karşı iyi bir dinleyicidir (Güler, 2023, s. 414).

6. Öğrenme Çevikliği: Deneyimler yoluyla öğrenmeye istekli olmak, bunu yapabilecek becerilere sahip olmak ve sonrasında öğrendiklerini yeni durumlar karşısında başarılı bir şekilde uyarlayabilmek öğrenme çevikliği olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bir kişi bir durumu veya olayı çabuk ve etkin bir şekilde değerlendirebilmeli, öğrenme meydana gelirken ortaya çıkan fikirlere karşı esnek olabilmelidir. Bu yönleri ile öğrenme çevikliği kişinin performansının, potansiyelinin ve uzun vadede kişisel kariyerinin başarısının ana bileşenidir (Canaslan ve Güçlü, 2020, s. 2073)

7. Örgütsel Çeviklik: Bu tip çeviklik dinamik yapıya sahip bütün örgütlerin sahip olması gereken temel özelliklerden biridir (Demirel ve Güler, 2022, s. 362). Bu çeviklik tipinde üründen ziyade değer ve çözüm üretme ve bu yolla müşteriyi memnun etme, kaynaları en verimli şekilde kullanma, iş birlikleri yapma, devamlı işgücü ve örgütsel eğitim ile insanların ve bilgilerin etkisini arttırma ön plandadır (Özeroğlu ve Koçyiğit, 2020, s. 16).

3.4. Çevik Yönetimlerin Özellikleri

Çevikliğin, değişimin ve belirsizliğin hâkim olduğu iş çevresinin yarattığı zorluklara karşı oluşturulan bir yanıt olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Rekabet güçlerinin üretim çevresinde kuvvetlenmeleri ile çevikliğin, başarı elde etmek ve hatta hayatta kalmak için bir koşul olarak ifade edildiği görülmektedir (Meade, Liles ve Sarkis, 1997, s.39). Buradan çevikliğin, çalkantılı iş ortamında, yönetimsel karar vermede gerekli görülen tüm bilgileri üretmek için, bir kurumun sahip olması gereken yetenek olarak

tanımlandığı anlaşılmaktadır (Zain, Rose, Abdullah ve Masrom, 2005, s. 829). Çevik bir sistem, oldukça dinamik ve karmaşık ortamlarda başarılı bir şekilde çalışır. Böylece örgütün rekabetçi bir ortamda büyümesini ve gelişmesini sağlar (Shafer, Dyer, Kilty, Amos ve Ericksen, 2001, s. 5). Örgütsel çeviklik, rekabete dayalı bir ortamda faaliyette bulunan bir işletmenin devamlı meydana gelen değişimler karşısında performansını koruma, piyasa değişimlerine ve hareketlerine çabuk yanıt verme ve müşteri memnuniyetine dayalı ürün ve hizmet değeri oluşturma yeteneğidir (Darvishmotevali, Altinay ve Köseoglu, 2020, s. 3).

Çeviklik tanımının çevik yöntemleri karakterize eden ilke ve değerleri sağladığı bilinmekte, ancak çevikliği ölçmenin standart bir çerçevesinin veya aracın ve belirli bir proje için gerekli bir çevik yöntemi seçmeye yardım eden çevik değerlendirme metotlarının bulunmadığı görülmektedir (Qumer ve Henderson, 2006, s. 504). Buna ek olarak, büyük sanayi ve hizmet gruplan tarafından kullanılan "çevik olma" veya "çeviklik" kavramları, sağlam terimlerle açıklandığı yönünde bir fikir birliğinin olmadığı da anlaşılmaktadır. Yazında çeviklik kavramının, birçok konu (değişim, üretim, iş birliği, çevresel belirsizlik, liderlik, bilgi teknolojileri, komplekslik ve kaos vb.) ile ilişkilendirildiği ve zaman içinde kavramdan türetilen birçok yeni kavramın (çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik iş uygulamaları, çevik olma, çevik sistem, çeviklik yetenekleri vb.) ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, kavramın çerçevesinin, belli konuların (çevik üretim, çevik işletme, müşteri çevikliği, işgücü çevikliği, çeviklik indeksi vb.) etrafında oluşturulma çabasının, kurumsal çeviklik noktasına geldiği anlaşılmaktadır.

3.5. İşletmeler ve Çeviklik Üzerine Yapılmış Olan Araştırmalar

1980'lerin başından itibaren çeviklik üzerine araştırmalar başlamış olup, Web of Science veri tabanında yapılan taramaya göre bu alanda 1980-2021 yılları arasında yayınlanmış yaklaşık 11,586 çalışma bulunmaktadır (2021 Ocak itibariyle). Bu çalışmaların %29,4'ü (3407) mühendislik, %25,4'ü (2946) bilgisayar bilimi, %16'sı (1855) spor bilimleri ve %12,57'si (1457) ise işletme-ekonomi alanlarında gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmaların %61,34'ünü makaleler oluşturmaktadır. Amerika ve Çin, çeviklik ile ilgili yapılan çalışmalarda ilk sırada yer alırken, toplam çalışmaların %7,82'si Birleşik Krallık'ta ve %1,52'si ise Türkiye'de gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu

alanda yapılan çalışmalar 1997-2002 yılları arasında ortalama aynı seviyelerde gerçekleşmesine rağmen 2003 yılından itibaren yükseliş trendine girmiştir. 2014 yılından sonra çeviklikle ilgili yapılan çalışmalar yoğunlaşmış ve 2019 yılında 1144 çalışma ile en yüksek noktaya ulaşmıştır. Bu bağlamda çeviklikle ilgili son 40 yılda yapılan çalışmaların %9,8'i 2019 yılında, %9,6'sı 2020 yılında gerçekleşmiştir.

Türkiye'deki tezler incelendiğinde ise, örgütsel çeviklikle ilgili ilk tez 1989 yılında spor bilimleri alanında yapılmıştır. İşletme alanında ise, 1996 yılında Sinan Deliormanlı (1996) tarafından "Üretimde yepyeni, gelişen bir kavram: Çevik üretim" adlı tez gerçekleştirilmiştir. YÖK'ün tez internet sitesi tarandığında çevik kavramıyla ilgili çeşitli alanlarda yapılmış toplam 36 tez bulunmaktadır.

Çeviklik kavramıyla ilgili son yıllarda yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

1. Mao, Liu ve Zhang (2015), Çin'de faaliyet gösteren 123 işletme üzerinde bilgi teknolojileri ve bilgi kapasitesiyle örgütsel çeviklik ilişkisinde çevresel belirsizlik ve bilgi yoğunluğunun düzenleyici etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada bilgi teknolojileri (BT) kabiliyetinin ve bilgi kabiliyetinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinde çevresel belirsizliğin ve bilgi yoğunluğunun düzenleyici etkisi bulunmuştur. BT yeteneği ve bilgi yeteneğinin yüksek çevresel belirsizlik ile bilgi yoğunluğunun olduğu durumlarda daha etkili olduğu açıklanmaktadır. Bu bağlamda BT ve bilgi yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ancak bilgi yeteneğinin BT yeteneğinden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mao vd., 2015, s. 362).

2. Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley, İspanya'da 112 büyük işletmede yapılandırılmış bilgi süreçleri ile işletme performansı ilişkisinde örgütsel çevikliğin rolünü inceledikleri araştırmada, yapılandırılmış bilgi süreçlerinin işletme performansını örgütsel çeviklik aracılığıyla daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Cegarra-Navarro vd., 2016, s. 1545).

3. Felipe, Roldân ve Leal-Rodriguez (2017), İspanya'da 172 işletme üzerinde örgütsel kültür değerlerinin örgütsel çevikliğe etkisini araştırdıkları çalışmada, adhokrasi kültürü, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak piyasa kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde etkisinin olmadığını belirtmişlerdir (Felipe vd., 2017, s. 2354).

4. Zabolypour ve diğer. (2018) İran'da 174 hemşire üzerinde entelektüel sermaye düzeylerinin iş performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Buna göre, entelektüel sermayenin iş performansı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve bu etkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Zabolypour vd., 2018, s. 112).

5. Qosasi, Permana, Muftiadi, Purnomo ve Maulina (2019), Jakarta'da 462 çalışan üzerinde bilgi ve iletişim teknoloji kullanımının işletmelerin çevikliği ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, bilgi iletişim teknolojileri kullanma yeteneklerinin işletmelerin çevikliklerine aracılık ederek, işletmelerin rekabet avantajını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca KOBİ'ler tedarik zincirlerini ve müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek istiyorlarsa, BİT'i bir araç olarak benimsemeleri gerektiğini açıklamaktadırlar (Oosasi vd., 2019, s. 73).

6. Koçyiğit ve Akkaya, KOBİ'lerde yönetici olarak çalışan kişiler üzerinde örgütsel çeviklik ve örgütsel esneklik ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel yapı esnekliğinin örgütsel çevikliği pozitif olarak etkilediği sonuca ulaşmışlardır (Koçyiğit ve Akkaya, 2020, s. 117).

7. Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez (2020), İspanya Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 112 işletme üzerinde örgütsel hafızanın örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmada, örgütsel hafızanın sadece kazanılan bilginin uygulanmasını geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda söylentilerin, dedikoduların ve uygunsuz veya yanlış inançların (karşı bilgi) yayılmasına da izin verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla karşı bilgi ve bilgi uygulamasının paralel veya eşzamanlı gelişiminden ortaya çıkan bilginin kötü referanslar ortaya çıkardığı ve bu durumun da örgütsel çevikliğin bozulmasına yol açacağı sonucuna ulaşmışlardır (Cegarra-Navarro vd., 2020, s. 463).

Yukarıda verilen çalışmalar incelendiğinde işletme çevikliğinin işletmenin performansı üzerinde önemli etkileri olduğu, ayrıca işletmedeki çeşitli kültür unsurlarının işletme çevikliğini etkilediği görülmektedir. Bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere dünya genelinde çeviklik alanında yapılan çalışmalar artarak devam etmektedir.

3.6. İşletme Çevikliğini Etkileyen Faktörler

Aşağıda Tablo 2'de işletme çevikliğini etkileyen faktörler verilmiştir. Bunlar zamanı iyi kullanan, özerk ve yetkin çalışanlara sahip, esnek ve değişime cevap veren örgütler olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda rekabetin sürdürülebilir olması açısından günümüzde işletmelerin geleneksel yöntemlerin yerine çevik işletmelerin özelliklerini sağlamaya çalışmaları, işletmelerin başarılı olması açısından önemli bir gerekliliktir. Dolayısıyla çevik işletme verilerini sürekli değerlendirerek faaliyetlerinde uzmanlaşmakta, esnek hareket etmekte, maliyetlerini kontrol etmekte, yaratıcı bir sanal örgüt yapıları oluşturmakta, diğer işletmelere güven vermektedirler ve hiyerarşik yapıyı önemsemeden temel yeteneklere odaklanmaktadırlar (Nabatchian, Moosavi ve Safania, 2014, s. 11). Ramesh ve Devadasan (2007) işletmelerde çevikliği etkileyen bazı faktörleri belirlemişlerdir. Tablo 2'de verilen bu faktörlere dair aşağıda kısa bilgiler sunulmuştur;

Örgütsel yapı; işletmenin iç ilişkilerini, iş bölümünü, hangi kuralların, politikaların ve prosedürlerin faaliyetleri yönettiği gibi konuları içerir (Çubukcu, 2018, s. 176) .

Yetki devri; yapılan işlerle veya yönetimle alakalı bazı görev ve sorumlulukların ilgili alandaki çalışanlara verilmesidir (Papatya, 1997, s. 133).

Üretim ayarları; ürün üretiminin yapıldığı makinalardaki ayarlar olup, verimliliği ve performansı artırmak için ayarlar süreleri kısa ve esnek olan makinaları tercih edilmelidir (Tanoğlu, 2018, s. 28).

Tablo 1. İşletme Çevikliğini Etkileyen Faktörler

Faktörler	Geleneksel Üretim Yapan	Çevik Üretim Yapan
Örgütsel Yapı	Dikey, geleneksel ve hiyerarşik	Takımlar tarafından yönetilen ve yalın
Yetki devri	Çalışan güçlendirme eksikliği, merkezi ve gayri resmi otorite	Özerk ve yetkin çalışanlar
Üretim Ayarları	Esnek olmayan, uzun ömürlü, değişikliklere karşı tolerans	Esnek, değişime hızlı tepki
Kalite durumu	Müşteri memnuniyeti odaklı	Müşterinin keyfi odaklı
Verimlilik durumu	Makul bir değerlendirme ve iyileştirme olmadan durgun verimlilik	Pratik olarak yapılabilir değerlendirme ile verimlilikteki hızlı artış, verimlilik ve kalite entegre edilmiştir.

Tablo1. Devam

Faktörler	Geleneksel Üretim Yapan	Çevik Üretim Yapan
Çalışanların durumu	Diğer işlev ve becerilerin keşfedilmemesi, uzmanların varlığı, değişime karşı bilgisiz ve esnek olmayan çalışanlar	Birden çok becerili ve işlevsel, öğrenen ve bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar
Çalışanların katılımı	Çalışanların karar alma sürecine çok az katılımı, fikir ve bilgiler nadiren paylaşılır ve kullanılır	Tamamen güçlendirilmiş çalışanlar; çalışanların fikir ve bilgileri tam olarak kullanılır
Yönetimin doğası	Otokratik ve durgun yönetim	Katılıma dayalı yönetim, değişikliklere ve gelişmelere duyarlı
Müşteri geri bildirimi	Bürokrasi nedeniyle yavaş	Çok hızlı ve %100 geri dönüş
Ürün yaşam	Uzun ve etkisiz	Kısa ve etkili
Ürün hizmet ömrü	Uzun ve esnek olmayan, uzun süreli arıza süresi	Kısa ve esnek, en az veya hiç kesinti yok
Tasarım geliştirme	Çok nadiren uygulanır, genellikle yalnızca değişiklikler yapılır	Deneyler yaparak çok sık ve sistematik olarak uygulanır
Üretim metodolojisi	İç üretime hâkim	Ana bileşenlerin montajı, dış üretim ve dış kaynak kullanımları hâkimdir
Üretim planlaması	Uzun ve düşük maliyet	Kısa, tam zamanında (JIT) satın alma ve en az ölü yatırım
Maliyet türü	Geleneksel tür (sınıflandırmalar yani asal ve genel giderler)	Faaliyet, strateji, kalite ve verimlilik esaslı maliyetleme sistemlerini kullanarak maliyet yönetimi
Otomasyon türü	Doğrudan ve katı otomasyon	Esnek, akıllı ve uyarlanabilir otomasyon
Ticari ve teknik süreçlerde değişiklik	Katılması çok zor, neredeyse imkânsız	Esnek kurulum işlemlerde ekonomik değişikliklerin yapılmasını sağlar

Kaynak: (Ramesh ve Devadasan, 2007, s. 189)

Kalite durumu; çeviklik yaklaşımında doğru kalitede, müşteri isteği odaklı ürün üretimi sağlanmalıdır (Özen ve Koç, 2021, s. 387).

Verimlilik durumu; her bir üretim öğesinin etkin kullanım derecesidir (Pazarlıoğlu ve Çevik, 2007, s. 5). Çevik işletmelerde hızlı ve etkin olunarak verimlilikte artış sağlanır.

Çalışanların durumu; işletmeler çevikliğe ulaşmak için sürekli değişken koşulların bulunduğu faaliyet alanlarında bu ortamlara hızlı ve doğru şekilde uyum sağlayabilen, öngörülü, riskleri ve fırsatları görebilen, risklere karşı tedbir alabilme ve

fırsatları değerlendirme kabiliyetinde olan çalışanlar istemektedirler (Demirler ve Ataç, 2022, s. 254).

Çalışanların katılımı; işletme faaliyetlerine çalışanların katılımı olup, yüksek düzeyde katılımın sağlanması, karar vermede özerklik ve güçlendirme ile işletme çevik bir işgücüne sahip olacaktır (Düger, 2023, s. 29).

Yönetimin doğası; çevik işletmelerde yöneticiler hem dış çevrede hem de iç çevrede gerçekleşen değişimlere karşı daha hassas ve doğru algılama yeteneğine sahiptirler (İleri ve Soylu, 2010, s. 15).

Müşteri geri bildirimi; müşteri deneyiminin işletme çevikliği üzerinde olumlu bir etkisi olup, müşteri geri bildirimlerine önem veren işletmelerin performansları ve dönüşüm hızları artmaktadır (Çelikdin, 2022, s. 42).

Ürün yaşamı ve hizmet ömrü; ürünlerin üretimlerinden itibaren müşteri isteklerini karşılayabilecekleri bir ömürleri vardır. Bu süre içerisinde çeviklik ile ürünlerin hizmet performansları artmaktadır. Bu yönü ile ürünlerin kısa sürede ve hızlı ve etkin bir şekilde müşteriye ulaşması ve tatmin etmesi çevikliğin temel özelliklerinden biridir (Kaymaz ve Özgüner, 2021, s. 53).

Tasarım geliştirme; hızlı, etkin ve verimli bir şekilde yeni ürün tasarlayabilmek için tasarım sistemleri gereklidir. Bu sistemler ile gereksiz işlemler dikkate alınmadan faaliyet alanına ve müşteri isteklerine uygun tasarımlar geliştirilip ürünler yapılır (Tanoğlu, 2018, s. 28).

Üretim metodolojisi; esnek ve hızlı ürün/hizmet üretme, kurumsal entegrasyonu temin ederek işletmenin iç-dış tüm bileşenlerine hâkim olunmalıdır (Sucu, 2020, s. 19).

Üretim planlaması; müşteri odaklı ve gerçek zamanlı takip özelliği sağlayan bir yapı olmalıdır. Meydana gelecek gecikmeler ve beklenmeyen durumlarda kısa sürede, tam zamanında müdahale imkânı sağlayacaktır (Tanoğlu, 2018, s. 44).

Maliyet türü; çevikbir işletme faaliyetleri sırasında verimliliği dikkate alarak maliyet yönetimi yapmalıdır.

Otomasyon türü; üretim sistemlerinin birbirler ile haberleşerek fonksiyonlarını kendi aralarında belirleyip planlamalarına otomasyon denir (Yüksekbilgili ve Çevik, 2018, s. 426).

Ticari ve teknik süreçlerde değişiklik; çevik işletmeler değişimlere hızlı cevap verebilmelidirler ve bu nedenle bu işletmeler için doğru ve çift yönlü iletişim önemlidir. İletişimi sağlayacak, bilgiye ulaşmayı ve kullanmayı mümkün kılacak araçların ortaya çıkacak değişim ve farklılıklara uyum sağlamayı kolaylaştıracak yapıda olması gerekir (Tanoğlu, 2018, s. 44).

İşletme çevikliğini atkileyen faktörleri şu şekilde de açıklayabiliriz.

1- Girişimci Örgüt İklimi

Kuramsal çalışmalarda, örgütlerin rekabetin yüksek olduğu, belirsizlik ve karmaşıklık olan pazarlarda hayatta kalabilmeleri için girişimci örgüt iklimine sahip olmaları gerekmektedir. İşletmelerin faaliyetlerini yürüttükleri pazarın yapısındaki değişim, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, yasal düzenlemeler ve diğer temel iç ve dış çevre faktörleri araştırmacıların, örgüt iklimi kavramına daha fazla odaklanmalarına ve kavramı genişletme çalışmalarında bulunmalarına neden olmuştur. Bu bağlamda örgüt iklimi kavramının doğuşu ve gelişimi sürecinde çalışma yapan bazı yazarlar, kavramı farklı boyutlar ile ele almışlardır (Fay, Lührmann ve Kohl, 2007, s. 241-267).

Ekonomik değişimin doğası, siyasi değişimin geleceği ve toplumdaki bu değişimlerin hızı göz önüne alındığında, birçok kişi geleneksel iş modellerinin küresel karmaşıklık ve rekabet karşısında başarısız olduğunu görmüşlerdir. Öngörülemeyen durumlarda, mevcut strateji geliştirme yöntemleri genellikle yanlış varsayımlara dayanır. Kuruluşların karmaşık ve çok yönlü sorunları belirlemesi, bunları çözme kapasitesini geliştirmesi ve girişimciliğin doğasını ortaya koyması gerekir. Bu nedenle öngörülemeyen sosyal ve ekonomik şartları görüp, fırsatlar yaratabilecek liderlere ihtiyaç vardır. Bu, yenilikçi iş liderlerinin sosyal ve ekonomik değer yaratmak için yaratıcı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (OECD, 2019). Mevcut durum, yönetim eğitimi uygulamalarında birçok reform çağrısına yol açmıştır. Girişimciler, ekonomik ve sosyal değişim ve yeniliğin itici gücüdür, bu nedenle geleceğin liderleri için gerekli becerileri oluşturmak önemlidir. Stratejik tasarım kullanabilen bu yeni girişimci liderler, işin geleceğini ve kuruluşların nasıl yapılandırılacağını belirleyerek yeni sosyoekonomik değer biçimleri yaratma potansiyeline sahip olup, örgütler, hükümetler ve akademi arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlamaktadır.

Örgüt iklimi, global bakış açısı ve alan temelli bakış açısı olmak üzere iki şekilde ele alınabilmektedir. Global bakış açısının; işletmenin bütün halde resmini görebilmeye, işletme içindeki alt kültürleri dikkate almaya ve bu kültürlerin işletme çıktılarına etkilerini ölçmeye yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Alan temelli bakış açısı ise, müşteri memnuniyetini arttırma veya işletmenin güvenliğini desteklemeye odaklanma gibi belirli bir alana ait çalışmalardır. Ancak Wilderom vd. (2000), örgüt iklimi kavramının işletmenin tamamını (bireyler, bölümler, departmanlar, hiyerarşik yapı) dikkate alması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda işletme düzeyinde örgüt ikliminin ortaya çıkması, tüm çalışan algılarının toplanması ve ortak bir algının oluşması ile mümkün olmaktadır (Patterson vd., 2005, s. 379).

2. İşletme Stratejileri

Strateji, tanımsal olarak zamanımıza kadar gelişerek ve değişerek gelmiştir. İnsanlar stratejiyi ilk askeri alanlarda kullanmış, Sun Tzu gibi büyük savaş komutanlarının başarılarıyla beraber stratejinin önemi artarak devam etmiştir. İlk olarak starteji kavramı milattan önce yazılan Sun Tzu'nun kitabında yerini almıştır. Strateji kelimesinin üretildiği kök bakımından iki ayrı görüş mevcuttur. Aynı strateji ve planlamaya sahip olmak mümkün değildir: planlama süreci iş ve çevresel faktörleri dikkate alır, stratejinin geliştirilmesinde iş hedefleri, bu hedeflere ulaşmada ortaya çıkabilecek zorluklar ve daha birçok konu vardır. Bu konudaki stratejik tanım; diğer iş koşullarına dayalı olarak hedeflerine ulaşmaya karar veren, sonuç odaklı, uzun vadeli bir karar alma grubu şeklinde yapılabilir (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 25). Stratejik yönetim, gelecekteki iş kararlarını belirlemek için kullanılan bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetimde hedef, işletmenin gelecekteki başarısını, karlılığını ve etkinliğini arttırmaktır. Stratejik yönetimde gelecek için vizyon belirlemek gereklidir. Stratejik yönetim işletmenin gelecek faaliyetlerinin belirlenmesi, örgütleme, koordine etme, uygulama ve kontrol mekanizmalarını belirlemektedir (Aktan, 2008, s. 6-7).

3. İşletme Çevresi

İşletme çevresi iç ve dış çevre olmak üzre iki yapıdan oluşmaktadır. İşletmenin iç çevresi araştırma ve geliştirme, üretim, pazarlama, finans ve personel alanlarından oluşmaktadır. Yani işletmenin iç faaliyetlerini ve hedeflerini sürdürmek için gerekli olanyapıdır. Dış çevre ise işletmelerin faaliyetlerini sürdürdüğü ekonomik, politik,

teknolojik ve sosyal alanlarla birlikte rakip işletmelerin davranışlarınıda kapsayan çevredir (Özalp vd., 1989, s. 395).

4. İşletme Yapısı

İşletmelerin yapısına bağlı olarak işletme sermaye gereksinimi, işletmenin türüne ve faaliyette bulunduğu ortam koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Çünkü işletmenin yapacağı iş türü gerekli olan işletme sermayesi üzerinede etkilidir. Bu yüzden özellikle faaliyet alanı ticaret ve finans olan işletmelerin büyük miktarda sermayeye sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bu kuruluşlar, stokları ve alacakları yüksek faiz oranlarıyla ilişkilendirmek zorundadır. Buna karşılık, imalat işletmeleri sabit varlıklara büyük yatırım yaparken, işletme sermayesi ihtiyaçları daha azdır. Bunun nedeni, bir imalat işletmesinde işletme sermayesi ihtiyacının işletmenin ürettiği ürün, kullandığı teknoloji ve pazarlama politikası gibi çeşitli faktörlere bağlı olmasıdır. Hangi işletmelerin ne kadar işletme sermayesine sahip oldukları sektörden sektöre değişmektedir. Dönen varlıkların toplam varlıklara oranı, dönen varlıkların toplam varlıklara bölünmesiyle ölçülür. Örneğin; Sanayi işletmelerinin işletme sermayesi/toplam aktiflerinin oranı ortalama %44,9'dur. Bu rakam uçak üreticileri için yüzde 69,7, kimya işletmeleri için yüzde 37,3. Uçak üretim oranının yüksek olmasının nedeni, karmaşık bir uçak inşa etmek için gereken uzun üretim sürecinin olması ile açıklanabilir. Bu süreçte işletmede daha fazla kaynak bulundurmak işletme sermayesinde artışa neden olur. Bir işletmenin faaliyetlerinin büyüklüğü, işletme sermayesinin her bir unsuruna yapılan yatırımı belirleyen faktörlerin başında gelir. Satış hacmi ve büyüklüğü, faaliyet hacminin temel göstergeleridir. Bu nedenle satışlar, işletme sermayesi planlaması çalışmasında, özellikle işletme sermayesi ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemli bir göstergedir. Ayrıca, işletmelerin faaliyetleri ile işletme sermayesi düzeyi arasında güçlü bir ilişki vardır. Sınai ve ticari işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçları aynı olmayıp, kamu hizmeti işletmelerinin ihtiyaçlarından farklı olacaktır. İşletme sermayesi ihtiyacının belirlenmesinde en önemli faktör işletmenin büyüklüğüdür. Operasyonel verimlilik açısından küçük ve büyük işletmelerin işletme sermayesi ihtiyaçları arasında fark vardır. Teknolojik gerilik, tedarik süresinin olmaması, küçük satın almalar nedeniyle indirimlerden yararlanamaması ve rekabet edememesi nedeniyle küçük işletmelerin daha güvenli olması gerekiyor. Bu nedenle küçük işletmelerin daha fazla işletme sermayesine sahip olması gerekir. Bu nedenle, küçük işletmelerin toplam aktifleri içindeki işletme

sermayesinin payının, büyük işletmelerin toplam aktifleri içindeki işletme sermayesinin payından daha yüksek olması beklenmektedir (Aksoy ve Yalçıner, 2005, s. 33).

5. İşletme Büyüklüğü

İşletmenin türüne bağlı olarak belirlenen ölçütlerle işletme büyüklüğü saptanmaktadır. Bu konuya bir iplikhanedeki iplik sayısı ve bir tarım tesisindeki arazi miktarı örnek olarak verilebilir.

İşletme büyüklüğünü belirlemede kullanılan ölçütler 1) yıllık satışlar, 2) yıllık karlar, 3) varlıklar, 4) öz sermaye miktarı, 5) yatırım toplamı, 6) çalışan sayısı, 7) sermayedar sayısı, 8) yasal statü vb. biçimlerde olabilmektedir (Gökçe, 2010).

Çalışan sayısı işletme büyüklüğünün ölçümünde kullanılan ölçütlerden biri olup, Jain (2012)'e göre bu alanda yapılacak çalışmalar için en iyi ölçütlerden birisidir.

Optimum İşletme Büyüklüğü: Başta talep olmak üzere işletme büyüklüğünü belirleyen çeşitli faktörler vardır ve hem büyük hem de küçük işletmelerin artıları ve eksileri vardır. Bu bağlamda uygun değer veya en uygun işletme büyüklüğü kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir işletmenin en uygun büyüklüğü veya uygun maliyetli bir üretim tesisinin ölçeği, endüstriden bağımsız olarak genellikle iki ana kritere dayanır. Biri verimlilik, diğeri ise ortalama maliyet. Verimlilik açısından bir işletme için ideal büyüklük, en yüksek verimliliği sağlayan miktardır. Diğer bir deyişle, Getiri = f (İşletme Büyüklüğü) veya y = f (x) ile denklemin (y) çarpımının (x) değeridir. Ortalama maliyete göre, optimal işletme büyüklüğü = f (İşletme büyüklüğü) veya (y), gösterilen y = f (x) denkleminin minimum (x) değeridir. Genel olarak, işletme ekonomisi literatüründe en uygun işletme büyüklüğü, uzun dönem ortalama maliyetin en düşük olduğu büyüklük olarak tanımlanır (Gökçe, 2010).

3.7. İşletmeler İçin Çevikliğin Önemi

İşletmeler için çevikliğin önemi çabuk ve esnek cevap verebilme becerisi ve uyum kabiliyeti olarak öne çıkmaktadır. Hız; işletmenin faaliyetlerinde, fırsatları tespitinde ve değişime yanıt vermesinde çabuk olması anlamına gelmektedir. Esneklik ise piyasadaki değişiklikleri öngörebilme ve ortaya çıkan yeni duruma çabuk cevap verebilme yeteneğidir (İleri ve Soylu, 2010, s. 17). Çeviklik, çeşitli esneklikler içerir. Bunların merkezinde, pazar talebinde veya tüketici talebinde öngörülemeyen, planlanmamış

değişikliklere yanıt verme ve yeni eylemlerde bulunma yeteneği yatar (Narasimhan ve Das, 2000, s. 878). "Sorumluluk ise davranışta ifade edilir. Oluşturulan ve yayılan bilgilere yanıt vermek (Araza ve Aslan, 2014, s. 43). Uyarlanabilirdik konusunda Katayama ve Bennett (1999) çeşitli çalışmalar yapmış ve işletmelerin uyarlana bilirliğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Talep değişimlerine göre üretim maliyetlerinin değişmesi,
- İşletme sistemlerinin üretim hızı,
- Talep değişikliklerine cevap verebilme
- Sistem yazılımı üretim hızının belirlenmesine destek olma,
- İnsanı esnek bir kaynak olarak görme,
- İş değişikliğini ve genişlemeyi destekleyecek üretim sistemleri,
- Ürün ve iş teknolojisi çözümlerini kullanma, Esnek bir yapı süreci elde etme,
- İşyeri çeşitliliğini azaltmak için çalışan aile grupları oluşturmaktadır.

İşletmeleri daha esnek hale getirmek için yapılan bir diğer çalışma; Miller ve Friesen'in (1982, 1983) eseridir. Araştırmacılar; Karar verme sürecini, yapısını ve bilgi işleme sistemini büyük ölçüde ve hızlı bir şekilde değiştiren işletmelerin, bu değişiklikleri yavaş gerçekleştiren işletmelere göre daha avantajlı olacaklarını bildirmektedirler (Miller ve Friesen, 1982, s. 7; Miller ve Friesen, 1983, s. 229).

3.8. İşletme Çevikliğinin Alt Boyutları

Çevik bir yapıya sahip işletme bütüncül bir yapıya da sahiptir. Bu anlamlamda bir faktör açısından çevik olmakla işletme çevikliğine sahip olunamaz. Çeviklik işletmenin tüm fonksiyonlarını içerecek boyutta olmalıdır. Bir işletmenin tamamen çevik olabilmesi için sahip olması gereken çeviklik alt boyutları Değişim Yönetimi, Çevik Değerler, Esnek Yapılar, İş Gücü, İş Birliği ve Dayanışma ve son olarak Bilişim Sistem ve Teknolojileri şeklinde ifade edilebilir (Wendler, 2014, s. 1200). Bu başlık altında çeviklik alt boyutları hakkında bilgiler sunulmuştur.

3.8.1. Değişim Yönetimi

Çevresel koşulların gerektirdiği zaman bireysel ve işletme seviyesinde tüm unsur ve özelliklerin bir durumdan farklı bir duruma geçmesine değişim denir. Başka bir ifade

ile değişim işletmenin tüm unsurlarında ve bunların birbirleriyle ilişkilerinde, önceden sahip olunan yapıya göre meydana gelen niceliksel ve niteliksel olarak gözlenebilir farklılık ve dönüşümlerdir (Kerman ve Öztop, 2014, s. 92).

Günümüzde işletmeler açısında sosyal hayattan kültüre, siyasetten ekonomiye ve teknolojik alana birçok iç ve dış çevre faktörlerinde hızlı bir değişim meydana gelmektedir. Bu değişimlerden dolayı bilgi, teknoloji, sistemler, yöntemler, teknikler, tutumlar ve davranışlar da devamlı değişmektedir. İşletmeler ise faaliyetlerini devam ettirebilek için yaşanan bu değişim ve gelişimlere ayak uydurma ve bu yeni dumları kendi menfaatlerine kullanabilmelidirler (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 243). Ortaya çıkan her değişim işletmelerdeki farklı yapı ve süreçleri farklı şekillerde etkileyebilmekte ve işletmeler; iş, işletme, teknoloji ve grup yapıları gibi alanlarda değişikliğe gittikleri gibi, mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve yöntemlerde de ciddi değişimler yapmak durumunda kalabilmektedirler (Tunçer, 2011, s. 67).

Çevresel şartlar devamlı olarak değişmekte olup işletmeler açısından bu değişim bitmeyen bir süreçtir. İşletmelerde yaşanan farklılık ve dönüşümleri anlayıp bu değişime rehberlik edebilmek için gerçekleştirilen eylemler dizisine değişim yönetimi denilmektedir. Yani işletme kaynaklarının, iş süreçlerinin, bütçelerinin ve diğer tüm unsurlarının değişim yönüne doğru çevrilmesi ile bireyleri, ekipleri ve işletmeyi değiştirme ya da diğer farklı çalışma şekilleri ile işletmeyi yeniden şekillendirme sürecinin yönetimidir (Sucu, 2020, s. 67).

Değişim yönetimi ile işletme, meydana gelen değişime kolay uyum sağlamaya imkân veren kültürel bir iklime sahip olmaktadır. Bu değişimlerin işletmenin çıkar ve menfaatleri doğrultusunda yönetilmesi ile işletme çevikliğe ulaşmakta ve rekabet avantajı elde etmektedir (Sucu, 2020, s. 69).

3.8.2. Çevik Değerler

Değerler, kültürün öznel yönleri olup, işletmelerde meydana gelen sorunlar için mantıklı ve uygun olan sorun çözüme şekillerini göstermektedir. Özellikle işletme çalışanlarının fikir ve davranışlarını şekillendiren, yönlendiren değerlerdir (Güçlü, 2003b, s. 148). İşletmenin sahip olduğu değerler örgüt kültürü yolu ile çalışanlarına aktarılmaktadır. Bu yönü ile işletme çevik değerlere sahip olursa çalışanlara aktarılacak,

çalışanların davranışlarını çevikliğin oluşmasını sağlayacak yönde etkileyecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşmasını sağlayacaktır.

Çeviklik değerlerinin etkisi ve derecesi, bu değerlerin işletme geneline yayılma derecesine bağlıdır. Bu bağlamda, çeviklik değerleri ile oluşan örgüt kültürü; çalışanların risk alma, proaktif davranma, pazar taleplerine hızla cevap vermek için girişimci olma gibi davranışları sergilemelerine izin verecek ve işletmenin çevik bir yapıya ulaşması mümkün olacaktır (Sucu, 2020, s. 39). Bir işletmenin çevik değerlere ulaşması için öncelikle işletme yönetiminin yenileşim, şeffaflık, yaratıcılık gibi değerlere sahip olmaları gerekmektedir. Conboy (2009) gibi bazı araştırmacılar işletmelerin sahip olduğu kültürün çeviklik değerlerini içermesi gerektiğini ancak bu şekilde işletmenin çevikliğe ulaşabileceğini bildirmişlerdir (Sucu, 2020, s. 39). Anlaşılacağı üzere bu değerler çevik bir işletmenin temel öğeleri olup göz önünde bulundurulmaları gereklidir (Wendler, 2016, s. 456).

3.8.3. Esnek Yapılar

İşletmeler her geçen gün artan rekabet ortamında başarılı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmek için iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmelidirler. Ortaya çıkan ani değişimler, gelişmiş teknolojik sistemler, müşteri taleplerindeki değişimler, ürün çeşitliliğinin artması, kalite standartlarındaki değişimler, faaliyet alanındaki belirsizlikler gibi faktörler işletmeleri uyum sağlayabilmek için esnekliğe yönlendirmektedir (Üzümcü, 2013, s. 248).

Esneklik, işletmenin sahip olduğu yeteneklerin, süreçlerin ve ürünlerin işletmenin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurularak yeniden planlanması ve düzenlenmesidir. Diğer bir ifade ile esneklik, işletmelerin ve üyelerinin iç ve dış değişikliklere uyum sağlayabilme becerisidir (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016, s. 487).

İşletmelerde performansı istenilen seviyeye ulaştırmak ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak için esneklik çok önemli bir unsur haline gelmiştir (Uzkurt, 2002, s. 2). Çevresel şartlarda ortaya çıkan değişimi benimseyebilme becerisi olarak esneklik, işletmelerin çevikliğe ulaşabilmeleri için işgücü, işletme yapısı, sahip olunan teknoloji ve kültürel ortam kadar etkili ve önemli bir faktördür (Sucu, 2020, s. 80).

3.8.4. İş Gücü

İşletmelerin faaliyet gösterdiği alanlar genelde belirsiz ve öngörülemez iş ortamlarıdır ve bu ortamlarda devamlı olarak değişimler yaşanmaktadır. İşletmenin yaşanan bu değişimlere uygun tepkiler verebilmesi sahip olduğu işgücü ile mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmenin kaynaklarını kullanan, yönlendiren, bilgi toplayıp bunu değerlendiren, girişimlerde bulunan vb. tüm işleri çalışanlar gerçekleştirmektedir. İşletmelere canlılık katan unsur insandır. Çevik bir yapıya ulaşmak isteyen işletmelerin insan unsurunu göz önünde bulundurması gereklidir. Bu açıklamalardan hareketle işgücü çevikliği; işletme çalışanlarının kendilerine verilen görevleri hızlı ve etkin bir şekilde yapmaları, müşteriden gelen taleplere çabuk cevap verebilmeleri ve faaliyet alanında yaşanan değişimlere hızlı uyum sağlayabilme kabiliyetleri olarak ifade edilebilir. Wright vd., (1994); Dyer ve Ericksen (2006); Keister (2014); Wendler (2016) gibi birçok araştırmacı işgücü üzerinde çalışmalar yapmış ve alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip, teknolojik gelişmelere uyum sağlayan, esnek, iş birliğine yatkın olan çalışanlardan oluşan işletmelerin işletme çevikliğine ulaşma ve bunu sürdürmelerinin mümkün olduğunu bildirmişlerdir (Sucu, 2020, s. 53-54).

Yönetim alanındaki uygulamaların birçok unsuru, yüksek performanslı iş sistemlerinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; performans değerlendirme yüksek performanslı iş sistemlerinin bir parçası olup ücret ve ödül sisteminin bu alan üzerinde olumlu etkisi mevcuttur. Bu yönü ile işletme performansı, çevik yapının bir sonucu olarak da görülebilir. Yani ücret ve ödül sistemi çalışanların davranışlarını etkilemekte, bu durum performans üzerinde etkili olmakta ve bu bağlamda işgücü çevikliği ortaya çıkmaktadır (Sucu, 2020, s. 55).

3.8.5. İş Birliği ve Dayanışma

İş Birliğive dayanışma; işletmenin her biriminin birbirleri, tedarikçiler ve müşteriler ile etkin ve verimli iş birliği ve dayanışma içerisinde bulunmaları şeklinde ifade edilebilir (Sherehiy, Karwowski ve Layer, 2007, s. 457). Bunun sağlanabilmesi için işletmenin uygun iklim ve kültürel ortama, değerlere sahip olması gerekmektedir. Eğer işletme uygun ortam ve çevik değerlere sahip ise işletme çalışanları iş birliği ve dayanışma içerisinde olacaklardır. İş birliği ve dayanışma sayesinde çevik bir birim daha az çevik olan bir birimin ilerlemesine destek olacak ve bu sayede rekabet avantajı elde

etmek isteyen işletmenin tam çevikliği ulaşmasının yolu açılacaktır. İşletmeler kendi bünyesinde bulundurduğu birimlerde olduğu gibi tedarikçi ve müşteri gibi dış fonksiyonşarlada iş birliği ve dayanışma içerisinde olmalıdırlar. Bunun gerçekleşebilmesi için işletme politika ve prosedürlerinin bu faaliyetleri desteklemesi gereklidir (Sucu, 2020, s. 75).

İşletme çevikliğine ulaşabilmek için başta işletme çalışanları olmak üzere iş birliği içerisinde olunacak tüm unsurlara yönelik iş birliğine dayalı sistemler oluşturulmalı (Çekmecelioğlu, 2010, s. 300), bu sistemler teknolojiyi kullanma kabiliyeti yüksek, alanında yeterli bilgiye sahip, motive edilmiş ve yetki verilmiş işgücü ile bütünleştirilmelidirler (Kasap ve Peker, 2009, s. 65).

3.8.6.Teknoloji

Bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve ihitiyaç duyulan yere iletilmesi ve ihtiyaç duyulan yerden bu bilgiye ulaşılması elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan sistemler bütününe bilişim sistem ve teknolojileri denilmektedir (Alagöz, Zerenler ve Yılmaz, 2006, s. 277).

Günümüzde işletmeler iç ve dış çevrelerinde sürekli meydana gelen değişim ve gelişimlerden haberdar olmalıdır. İşletmelerin bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmeleri ve gerekirse cevap verebilmeleri için kendilerini devamlı olarak geliştirmeli ve yenileştirmelidirler (Güleş, Bülbül ve Çağlıyan, 2003, s. 62). Bu gelişim ve yenileşim ise bilgiyi elde etme ve onun gücünden faydalanma ile mümkündür (Sucu, 2020, s. 42). İşletmelerin uygun bilgiye ulaşmak ve işletmenin tüm unsurlarının hızlı ve etkin bir şekilde bu bilgiyi kullanmasını sağlamak için bilişim sistem ve teknolojilerine ihtiyaçaları vardır. Bilişim sistem ve teknolojilerine sahip olup etkin bir şekilde kullanan işletmeler faaliyet alanlarında avantajlı olacaklardır (Türen, Gökmen ve Tokmak, 2014, s. 427). Çünkü bilişim sistem ve teknolojileri bir işletmenin çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaşları gibi hem iç hemde dış faaliyet alanlarındaki tüm seviyelerinde etkin iletişime ve bilgi paylaşımına imkân sağlayarak işletme çevikliğini desteklemektedir (Wendler, 2014, s. 1199).

4. İŞLETME PERFORMANSI

4.1. Performans Kavramı

Performans kavramının çeşitli tanımları vardır, ancak bugün en eski tanımlara bakarsak, bu kavramın çeşitli planlanın sonuçlarının ulaştığı nokta olarak tanımlanır (Cenger, 2006, s. 32).

Performansın genellikle belirli bir hedefi hedeflemesi planlanmaktadır. Bunu daha kapsamlı bir şekilde ifade etmek için gereken performans, işi yapan kişi tarafından planlanan hedefe ve belirtilen süre içinde organize edilen ne kadar iş yapıldığını ifade etmek için gereklidir.

Performans, hedeflere ve ulaşılan başarı düzeyine yöneliktir. Başka bir açıklamaya göre, görev kapsamında daha önce belirlenen kriterleri karşılamak ve buna göre değiştirme ve hedefleme amacına ulaşmak için belirlenen ürün, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanmaktadır (Kale, 2010, s. 3). Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanıma göre çalışır (Atakuş, 2006, s. 43).

Performans kavramlarını sürekli olarak gösteren çevresel düzenlemelere göre faaliyetlerine devam etmek için analiz etme ve yeniden şekillendirme seçeneklerinden biridir. İşletmelerin planlanması, düzenlenmesi, denetlenmesi, işletmelerin etkin iletişimi ve motivasyonu için olumlu tercih edilen önlemler (Mesci, 2011, s. 18). Performans kavramıyla ilgili olarak çeşitli yazarlar tarafından yapılan çeşitli literatür tanımları vardır. Tseng ve diğer. (2009) performansın iş hedeflerini tartmada uzun vadeli faaliyetler anlam kazanırken, Landy ve Farr (1983) iş performansını tartmada uzun vadeli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Roberts (1994), Nelly, Gregory ve Platts (1995) sürekli değişen koşullarla çalışma başarısı için esastır. Son olarak, Dwight'ın (1999) açıklamasına göre, performans, işletmelerin gelecekteki faaliyetlerini yeniden organize etmek ve gelecekte daha da gelişmek içindir.

4.2. Performansın Özellikleri

Performans kavramının karlılık, çıktı, verimlilik ve iş kalitesi gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceği tespit edilmiştir. Bu ilişkide performans hedeflemesinin değerlendirilmesinde sadece hedeflenen hedefe ulaşma aşaması değil, aynı zamanda

beklentilerin kalitesi ve rakipler tarafından üretilen istenilen kalite gibi özgünlük de dikkate alınmamaktadır (Kale, 2010, s. 5). İşletmelerde performans tanımı, ilerlemenin nerede olmadığı ve nerede olması gerektiği ile ilgili sorulardan oluşur. Bu nedenle işletmeler performanslarını artırmak için farklı yöntemler kullanırlar.

Performansın sektörlerine ve çalışma yapısına göre tarafsız ve anlaşılır kriterler gerekli olmalıdır (Gök, 2012, s. 27). Farklı geçmişler ve farklı performans alanları. Son zamanlarda, yüksek performanslı bir kuruluşta görünüm değerlendirme sürecine benzer bir sıralama yapılmıştır (Kale, 2010, s. 6):

- Verimlilik, liderlik ve yeniliğe sahip olmak,
- Kalıcı öğrenme ve gelişme arzusunu göstermek,
- Müşteriye doğru hizmeti sunmak, performans ve güçlü etkileşim etkileşimi açısından performans göstermek,
- İşin kalitesi anlaşılabilir,
- Bireysel beceriler ve yaratıcılık takdir edilir,
- Kaynaklardan önce işletme çalışanı yoktur,
- Değişim ve esneklik, Takım Çalışması,
- Çevreye saygı duymak, Sosyal sorumluluk sahibi olmak.

Günümüzde meydana gelen ve hızla ilerleyen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerden işletmeler etkilenip, bu değişimin karşısında ayakta kalabilmek için performans geliştirme ve ölçümü faaliyetleri yürütmek zorundadır. Küreselleşme, ortaya çıkardığı yeni ekonomi koşulları, işletmeler için esnek bir kurum haline gelmeye zorlanıyor ve insanlara yaşam kalitelerini artırma arzusu olarak yansıtılıyor. Bu nedenle, bu duruma cevap verebilmek için işletmeler sürekli gelişmeli, değişime ayak uydurmalı ve kurumsal performanslarını sürekli analiz etmelidir (Karaman, 2009, s. 413).

Performans tanımını farklı kapsamda, yapılan tanımlara paralel olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Bunun nedeni, iş ve bireysel başarıyı ölçmek için ayrı teknik ve psikososyal kural ve kriterlerin kullanılmasıdır.

4.3. İşletme Performansı Kavramı

İşletme performansı kavramı ile ilgili farklı araştırmacılar çeşitli tanımlar yapmışlardır. Örneğin O'Donnel ve Duffy (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, bu

kavramın tanımı hakkında on beş araştırmacının farklı olan tanımları incelenmiş, ürün ve Ar-Ge gibi farklı temeller nedeniyle ortak bir tanımın zor olduğu ifade edilmiştir.

İşletme performansı, bellirlenen bir dönemde elde edilen sonuçlara göre, işletme amacının, hedeflerinin ya da görevinin yerine getirilme derecesidir. Yani işletme performansı, belli bir sürede işletmenin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiğini tespit etmek için ölçülmektedir (Erdem, Gökdeniz ve Met, 2011, s. 84). Daha önce kararlaştırılan bir zaman diliminde elde edilen sonuçlar veya faaliyetler, işletmelerin amaçlarının ve görevlerinin yerine getirilme seviyesini gösterir. Bu bağlamda, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için işletmein performansı için uygulanan tüm faaliyet ve faaliyetlerin değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

İşletme biliminin birçok alanında uygulamada olan iş performansı finansal, operasyonel ve organizasyonel olarak üç farklı boyutta ele alınmakta ve müşteri memnuniyeti ve örgütsel çalışan memnuniyeti gibi bireysel değerlendirmelere dayalı objektif kriterlerle ölçülebilmekte ve yorumlanabilmektedir (Erdil ve Kitapçı, 2007, s. 239).

İşletme performansı aynı zamanda, iş pozisyonunun belirleyicisi olarak hedeflenen ve elde edilen başarı arasındaki farkı, hedeflenen hedeflerin kapsamını ve yeteneklerini rekabete karşı yararlı bir şekilde kullanma becerisini inceler (Demir ve Okan, 2009, s. 59).

İşletmenin kaynaklarını kullanacağı alanın belirlenmesine yardımcı olan işletme performansı, işletmein mevcut koşullarında potansiyel kullanım düzeyini de gösterir. Bu nedenle işletmeler mevcut ve gelecekteki operasyonlarım performanslarını kendi yapılarına göre tanımlayarak gerçekleştirmektedir.

4.4. Performans Ölçümü ve Gereklilikleri

Günümüzde işletmeler, büyük ilerleme kaydeden ve bilgi akışının varlığına neden olan ekonomik bir devrim ve dönüşüm içerisindedir. Bu nedenle, iş ortamındaki gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cenger, 2006, s. 28):

- Hızla ilerleyecek teknolojik gelişmeler,
- Azaltılmış kaynaklar
- Artan müşteri talebi,

- Kurallara göre kişisel tercihlerin tercih edilmesi,
- Sonuç odaklı yönetimin yayılması olarak listelenmiştir.

Performans ölçüm sistemi işletmelerin bu değişikliklere ve gelişmelere ayak uydurması için zorunlu hale gelmiştir. Performans ölçümü değerlendirme amacıyla belirlenen çıktıların özellikleri olarak tanımlanır (Cenger, 2006, s. 29).

Performans ölçümü tarihsel olarak incelendiğinde 1980'lerden önce ve sonra araştırılmıştır. 1970-1980'lerde araştırmacılar tüm iş birimlerinin performansını incelediğinde, performans ölçümü birim düzeyinde başladı. İlk aşamada, kazanılmış kâr, yatırım getirisi ve verimlilik gibi finansal kriterler ön planda yer alırken, 1980'lerde ortaya çıkan ve üretime katkıda bulunan teknolojilerle müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılama çabalan ön plana çıkmıştır. Bu yıllarda meydana gelen yenilikler, değişiklikler ve gelişmeler mevcut performans ölçümlerini aşmış ve işletmeleri başarılarım sürdürmek için yeni kriterler belirlemeye zorlamıştır. Aşağıdaki tablo çeşitli yazarlar tarafından açıklanan performans kriterlerini içermektedir (Kabadayı, 2002, s. 64).

Finansal ve finansal olmayan kriterleri birleştiren çeşitli ölçüm yöntemleri vardır. Bu ölçüm yöntemlerinden bazıları aşağıda gösterilmiştir (Aslan, 2009, s. 27):

- Dengeli Puan Kartı (BSC, Dengeli Puan Kartı)
- Performans Piramidi Modeli (PPS, Performans Piramidi Sistemi)
- Hizmet Endüstrisi için Performansı Ölçüm Sistemi (PMSSI, Hizmet Endüstrileri Performansı Ölçüm sistemi)
- Sürekli İyileştirme için Performansı Gösterge Sistemi (PISCI).

Birçok yazar performans kriterlerinde olması gereken özellikleri tanımlamıştır. Performans ölçümü, performans iyileştirmelerinde önemli bir faktördür. Performans kriterlerinin özelliklerine baktığımızda, etkili performans kriterlerinin sekiz temel görevini görüyoruz, şöyledir (Kabadayı, 2002, s. 73);

1. Konuya odaklanın,
2. Başarı faktörlerini tanımlamak ve bunlarla ilgili olmak,
3. İç öğrenmeyi desteklemek,
4. Bir analiz ve takdir / ödül sisteminin oluşturulmasını desteklemek,
5. Organizasyonda yönetim önceliklerini desteklemek,
6. Karar vermede zamanında etkili bilgi sağlamak,

7. Finansal veya finansal olmayan kriterlerin dengelenmesi,
8. Dahili müşteri halkasıyla yatay ilişkiler olarak ifade edilir.

Performans ölçümü sonucunda elde edilen sonuçlar, işletmenin yönetim ve işletme dışındaki raporlama bölümünde daha verimli olmasına yardımcı olur. Bu nedenle, performans göstergelerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Her işletmenin performans ölçümleri yapmak için kendi nedenleri vardır ama genellikle;

- İşletmede genel başarıyı ölçme
- İşletmenin müşteriden taleplerini karşılama yeteneğini belirleme,
- İşletmenin bilmediğini öğrenilmesini sağlamak,
- Sorunu olan alanları ve gelişimin meydana gelebileceği alanları belirlemek,
- Kararların duygusal sezgi yerine somut ve geçerliliği olan verilere dayanılarak alınacağını belirlemek,
- İş safhalarında gelişen planlan uygulanıp uygulanmadığım anlamak için

işletmeler işletme performanslarını ölçme ihtiyacı duymaktadırlar (Terzi, 2010, s. 43).

4.5. İşletme Performansının Özellikleri

Başarılı bir çalışma pozisyonu elde etmek için performans ölçümleri gereklidir. Finansal performanstaki artışla birlikte, gerekli başarı faktörlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin performans seviyesi, müşteri performansı, yenilikler ve öğrenme performansları başarıyı getirecek faktörlerdir. Bu nedenle, yukarıda belirtildiği gibi, yöneticiler çeşitli performans ölçümleri kullanır.

Performans belirleyicileri basit, kolay anlaşılır, açıklayıcı ve anlamlı olmalıdır. Ayrıca kuruluşların hedefleri net olmalı, performans belirleyicileri kriter olarak kabul edilmeli ve performansı belirleyen faktörler çalışmalara yönlendirilmelidir. Bu nedenle, performans kriterlerine kuruluş için "yaşamsal işaretler" denir (Kabadayı, 2002, s. 73).

Başarılı iş performansında olması gereken ölçümlerin stratejik planlaması önemlidir. Yöneticilerin yüksek hızlarda çalışmasını ve hızlı sonuçlar almasını sağlayan Dengeli Puan Kartı (BSC) ölçüm modeli, stratejik planlama sırasında oluşabilecek hataları önlemek için önemli bir araçtır (Özer, 2016, s. 22).

Müşteri performansı, müşteri memnuniyetine paralel olarak iş performansını da etkiler. İşletmelerin müşteri performansı için çalışmaya devam ettikleri ve müşteri

beklentilerini karşılamak için çabaladıkları görülmektedir. Müşteri beklentilerini anlamak ve karşılamak işletmelerin düzgün işlemesi için gerekli ve önemli bir boyut olarak görülmektedir. İçsel performans olarak değerlendirildiğinde, içsel çalışmaların ve verimliliğin incelediği görülmektedir. Müşteri performansı ve Finansal performans ile ilgili hedefler belirlenip daha sonra, işletmeler hedeflerini ve koşullarını kendi içlerinde belirlediler. Potansiyel veya gelecekteki müşterilerin taleplerini tahmin etmek, bu tahminler doğrultusunda olası sorunlara çözüm üretmek ve üretilen ürün veya hizmeti müşterilere aktarmak, iç performans açısından gelecekteki yolların belirlenmesini mümkün kılmaktadır (Özer, 2016, s. 23).

Son olarak, inovasyon, öğrenme ve iş performansı boyutu değerlendirildiğinde, işletmelerin üstünlük kazanmak ve mevcut pozisyonlarını sabit tutmak için elde ettikleri özellikler olarak kabul edilmektedir. Yenilik ve öğrenme boyutu, işletmeler için gereken diğer performans boyutlarını gerçekleştiren altyapıdır. İşletme yönetiminin yeteneklerini, motivasyonlarını, pozisyonlarını, sorunlarını ve taleplerini kapsayan bu boyut, amaç ve kriterlerin öğrenilmesini ve belirlenmesini sağlar.

Müşteri performansı, firma performansı, işletme içinde performans, öğrenme ve yenilik performansı boyutları, tek parça olarak iş performansının seyrini belirler ve etkiler. Doğru adımlar ve doğru zamanda doğru ilerleme ile işletme performansı ihtiyaç duyduğu olumlu sonuçları elde edebilir. Bu destekleyici boyutları sayesinde işletmeler iç ve dış çevreye karşı eksikliklerini bularak çözüm bulabilirler (Durmuş, 2018, s. 49).

4.5.1. İşletmelerde Finansal Performans Göstergeleri

Performans, değişen rekabet ortamına, sürekli değişen çevresel koşullara ve günümüz koşullarında uygulanan inovasyon süreçlerine uyum sağlamak için bireylerden büyük topluluklara, teknik ve psikososyal bağlamlarda farklı aşamalarda çalışmayı gerektirir (Kale, 2010, s. 12).

Performansın özelliklerinin birçoğu tekil ve çoğul olarak, iki grupta bireysel ve örgütsel performans olarak incelenir. Hem bireysel hem de kurumsal olarak analiz edilen performans, işletme yöneticileri için başarı için önemli bir araçtır.

İki tipte incelenir: bireysel performans, görev performansı ve ekstra rol davranış performansı. Görev performansı kişinin mesleğini, mesleğe ilişkin teknik becerileri ve

yetenekleriyle ilgili uygulamaları içerir. Rol dışı performans, kuruluştaki insanlara yardım etme, fazladan iş yükü alma ve organizasyona katkıda bulunma gibi gönüllü çalışmaları içerir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012, s. 26). Bireysel performans tanımlan incelendiğinde performansın, örgütsel amaçlarla kişisel beklentilerin etkileşiminin sonucu olduğu görülmektedir. Bireylerin kuruluşlarından istedikleri nitelik ve niceliklere ulaşma beklentileri vardır. Bireysel performans, işletmelerin performansında belirleyici bir özellik olduğundan, iş yöneticileri çalışanın performansına katkıda bulunur ve iş performansını da olumlu etkilenmesini sağlar (Çöl, 2008, s. 39).

Yöneticilerin iç ve dış değerlendirmeler yapmasını sağlayan performans değerlendirme kavramı, bireylerin, birimlerin veya kuruluşların önceden belirlenmiş kriterlere veya diğer benzer performanslara göre ölçülmesini içeren süreç olarak tanımlanır (Kale, 2010, s. 13). Birey bazında personel değerlendirmesi "Bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılması, personelin çalışmasının performansını ölçerek ölçülmesi" olarak tanımlanır. Performans değerlendirmesi çalışanlarının daha doğru ve daha iyi tanınmasını sağlarken, bireylerin başarılarını, arzularını, tutum ve davranışlarım ve bireylerin ahlaki durumunu öğrenerek bireylerin çalışmalarına katkısını değerlendirme fırsatı sunar. Organizasyonel performans incelendiğinde, işletme stratejilerinin belirlenen hedeflere ulaşma seviyesiyle, yani elde edilen başarı seviyesiyle ilişkili olduğu görülmektedir. Küresel rekabetin ve teknolojik avantajların ve dezavantajların arttığı günümüz koşullarında, kurumsal performansın başarının sürekliliğinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

4.5.2. İşletmelerde Finansal Olmayan Performans Göstergeleri

İşletmelerde finansal olmayan performans göstergeleri Genellikle yüksek finansal performans, işletmelerin nihai hedefidir (Bang ve Joshi, 2010, s. 58). Bu nedenle günümüzde birçok işletme müşteri ile olan ilişkileri, rekabet güçleri, kurumsal kapasiteleri ile ilgili strateji geliştirirken performans göstergeleri ve değerlendirmelerini genellikle finansal olmayan ölçütlere göre yapmaktadırlar. Finansal olmayan performans göstergeleri subjektif olmaktan çok objektif olarak performansı yansıtmaktadır. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kesindi.

İşletmeler için bütünsel bir değerlendirme işlevi gören finansal olmayan performans ölçümü bazı yönleriyle de eleştiri konusu olmaktadır. Bu eleştiriler şu şekilde özetlenebilir (Büyükaslan, 2018, s. 81):

- Finansal sonuçların sorun olup olmadığıyla ilgili bilgi verirken, problemin kaynağı hakkında direkt bilgi vermede yetersiz kalması,
- Genel olarak kısa vadeli hedeflere yönelik olması ve araştırma-geliştirme, eğitim, yatırım gibi konuları yeterince yansıtmaması,
- Sadece işletme ile ilgili finansal nitelikteki olayları kapsaması, çevre ile etkileşimi kapsayan bir değer analizinin yapılmaması,
- Sadece geçmişe dönük sonuçları vermesi ve geçmiş verilerin dikkate alınması nedeniyle, geleceğin geçmişin devamı şeklinde varsayılmasına sebep olması,
- Finansal verilerin derlenmesi ve raporlanması uzun zaman aldığından, hızlı karar verilmesi gerektiğinde (söz konusu yöntemlerin) yetersiz kalması, değişimlerin sonuçlara hemen yansımaması,
- Müşteri memnuniyeti, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesi, çalışanların morali gibi unsurları ölçmede yetersiz kalması,

Yukarıdaki eleştirilere karşın finansal performans ölçümünü vazgeçilmez kılan iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki; finansal performans ölçümünün yatırımcılarca beklenilen göreceli işletme performansı yerine kesinleşmiş işletme performansı sonuçlarını içermesidir. Bu yönüyle faaliyetlerin ölçümü konusunda nesnel veri niteliğindedir ve sonuçlar üzerinde spekülasyona izin vermez. İkincisi ise; işletmenin bir bütün olarak değerlendirilmesini sağlarken, sadece üst yönetimin değil ara kademe yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine imkân tanımasıdır (Büyükaslan, 2018, s. 81).

4.6. İşletme Performansının Önemi ve Etki Eden Unsurlar

İşletmelerde performansına etki eden unsurlar iki amaçtan oluşmaktadır. İlk amaç, yürütülen faaliyetlerin mevcut durumu hakkında bilgi vermektir, ikincisi ise çalışan ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesini sağmaktır (Erkul, Dereköy ve Ayhün, 2015, s. 204).

Bir faaliyetin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilebilmesi performans ölçümüne bağlıdır. Performans ölçümünde ise, doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve seçimi işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında büyük bir rol oynamaktadır. Ancak performans ölçüm sistemlerinin çok çeşitli ölçütlerden oluşması nedeniyle, performans ölçütlerinin seçimi, işletmelerin karşılaştıkları kritik zorluklardan bir tanesi durumundadır (Kellen ve Wolf, 2003, s. 47). Performans ölçütlerinin özellikleri;

- **Hedeflerle ilgili ve anlamlı:** Kullanılan ölçütler, işletmenin misyonu, amacı ve hedefleri ile ilgili olmalı ve anlamlı bilgiler sağlamalıdır,
- **Sorumluluklarla bağlantılı:** Belirli bir performans standardının başarılmasından sorumlu olan birim ile eşleştirilmeli ve ölçütlerin, performansı değerlendirenler ile bu konuda hesap verenler tarafından birlikte belirlenmelidir,
- **Kurumsal olarak kabul görmüş:** Ölçütler, kurumsal düzeyde kabul görmeli, politika ve bütçe kararlarının alınmasında bu ölçütlerden yararlanılmalıdır,
- **Dengeli:** İşletmenin performansını net olarak ortaya koymalı, bu nedenle de farklı ölçütleri (finansal veya finansal olmayan) içermelidir,
- **Açık, iyi tanımlanmış ve basit**: İyi tanımlanmış, basit ve anlaşılır olmalı, yanlış anlamalara yol açmamalıdır,
- **Güvenilir, güncel ve zamanlı**: Ölçütlerin dayandığı verilerin doğru, güvenilir, ihtiyaca uygun ve zamanlı olması gerekir,
- **Karşılaştırılabilir:** Kullanılan ölçütler hem geçmiş dönem verileri ile hem de diğer işletmelerin verileri ile karşılaştırılabilir özellikte olmalıdır,
- **Doğrulanabilir:** Veri toplanması ve/veya üretimi ile ilgili süreçlerin şüphe uyandırmaması ve belgelere dayalı olması gerekmektedir,
- **Maliyet etkin:** Verilerin toplanması ve işlem görme maliyetlerinin kabul edilebilir seviyede olması gerekir,
- **Ters etki yaratmaması:** Olumsuz veya istenmeyen durumları teşvik etmemesi beklenir.

Performans ölçütlerinin, işletmenin amaçlarına, stratejisine, misyonuna ve vizyonuna bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir (Van Looy ve Shafagatova, 2016, s. 24). Bu açıdan performans ölçütlerinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz (Çelik, 2006, s. 4);

- Ulaşılmak istenilen hedeflerle ilgili olarak nelerin bilinmesi ve öğrenilmesi gerektiğine karar verme,
- Performans ile ilgili en iyi bilgiyi sağlayacak ölçüt türünü/setini saptama,
- Hangi bilgilere ve verilere gereksinim duyulduğunu tespit etme,
- Kullanılacak verilerin nasıl ve kimler tarafından toplanacağını planlama,
- Performans ölçümünün hangi sıklıkta yapılacağına karar verme

Performansın ölçümü zor ve karmaşık bir süreç olduğu için yukarıda belirtilen hususların dikkate alınması ve geçerli, güvenilir ve dengeli performans ölçütleri oluşturulmalıdır.

5. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

5.1. Çalışmada Kullanılan Değişkenlere İlişkin Başlıca Teoriler

Literatür incelendiğinde çalışmada incelenen değişkenlerin farklı teorilere dayandığı belirlenmiştir. Örnek olarak çeviklik kavramının genel olarak dinamik yetenek teorisine, durumsallık teorisine, ağ teorisine ve kaynak temelli teoriye dayandığı söylenebilir (Tallon ve diğer., 2019, s. 222). Bu konu ile ilgili olarak araştırmacının da katkıları ile bu teorilere ek olarak Karmaşıklık Teorisi ve Stratejik Uyum Teorisi'nin de eklenmesine karar verilmiştir.

Bütün bu teoriler topluca, dinamik yetenekleri güçlendiren, kaynakları çevresel taleplerle uyumlu hale getiren ve sürekli geri bildirim mekanizmalarını kullanan etkili stratejik yönetimin iş performansını önemli ölçüde artırabileceğini vurgulamaktadır. Çevik iş uygulamaları, günümüzün dinamik iş ortamında başarılı olmak için hayati önem taşıyan esnekliği, hızlı adaptasyonu ve sürekli öğrenmeyi teşvik ederek bunu daha da desteklemektedir. Buna göre çalışmada incelenen değişkenlere ilişkin başlıca teorilere aşağıda değinilmiştir.

5.1.1. Kaynak Temelli Teori

Uluslararasılaşma ve bu süreci hızlandıran küreselleşme, iş dünyası için hem yeni fırsatların hem de tehditlerin önünü açmıştır. Hızla değişen yeni fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalan işletmeler için bu fırsat ve tehditleri rekabet avantajına dönüştürerek sürdürülebilir kılmak hayati önem taşımaktadır. İşletmeler ancak doğru stratejiler belirleyip uygulayarak rekabet avantajının devamlılığını sağlayabilirler (Duygulu ve Eroğluer, 2006).

Kaynak temelli teori, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve örgütsel olarak desteklenmiş kaynaklara sahip olması gerektiğini savunur. Bu görüş, işletmelerin stratejik yönetim sürecinde iç kaynak ve yeteneklerini ön plana çıkarmasını önerir. İşletmenin sahip olduğu bu kaynaklar, uzun vadeli performans artışına katkıda bulunur ve piyasa koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını sağlar (Merdan, 2022, s. 2).

Bu teoriye göre, stratejik yönetim uygulamaları işletme performansını doğrudan etkiler. İşletmenin sahip olduğu teknolojik inovasyon yetenekleri ve organizasyonel yenilik yetenekleri, işletmenin performansını artırmada kritik bir rol oynar. İnovasyon kabiliyetleri ve stratejik insan kaynakları yönetimi gibi unsurlar, işletmenin hem verimliliğini hem de pazar performansını iyileştirir (Marangoz ve Özberk, 2020, s. 77).

Kaynak temelli teorinin perspektifinden bakıldığında, işletmelerin sahip olduğu esnek üretim kapasiteleri ve yenilik yapma becerileri, işletmenin çevikliğini artırır. Kaynak temelli stratejik yönetim, işletmelerin çevik olmasını ve değişimlere hızlı yanıt verebilmesini sağlar. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını koruyabilmelerine ve sürdürülebilir performans elde edebilmelerine olanak tanır (Kahveci, 2008, s. 15).

Stratejik yönetim çerçevesinde, kaynak temelli yaklaşım esas olarak, ekonomist Edith Penrose'un (1959) “Firma Büyüme Teorisi" çalışmasına dayanmaktadır. Kaynak temelli görüşe önemli bir katkı da "Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı” isimli çalışmasıyla Barney (1991) tarafından yapılmıştır. Barney (1991)’e göre, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için gerekli olan kaynaklar değerli, nadir, ikamesi olmayan ve taklit edilemeyen nitelikte olmalıdır.

Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı, mevcut veya potansiyel rakipler tarafından uygulanamayan ve diğer işletme tarafından taklit edilemeyen bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasıdır (Barney, 1991, s. 102). Kaynaklar, yaygın olarak bulunamıyorsa nadir kabul edilir. Barney'e (1991) göre, bir işletmenin sahip olduğu bir kaynak, değerli ve nadir olsa bile rakip işletmeler tarafından taklit ediliyorsa sürdürülebilir rekabet avantajından bahsedilemeyecektir. Aynı şekilde, bir kaynağın kullanılması ile ortaya çıkan sonuçlar, stratejik olarak benzer başka bir kaynağın kullanılmasıyla da ortaya çıkabiliyorsa, yani kaynağın ikamesi varsa, sürdürülebilir rekabet avantajı olmayacaktır (Barney, 1991, s. 102).

Kaynak temelli teoriyi eleştiren isimlerden biri olan Grant (1991)’a göre kaynak temelli teorinin bazı sınırlılıkları vardır. Bunlardan ilki, işletme yöneticilerinin kaynakları doğru bir şekilde tespit ederek sınıflandırdığı tezidir. Bununla birlikte yöneticilerin sektördeki rakiplerine göre daha değerli olan mevcut ya da potansiyel işletme kaynaklarını analiz edebildiği varsayılmaktadır. İşletme yöneticilerinin, fırsatlara uygun bir şekilde işletme kaynaklarını en etkili kullanacak stratejiyi bulabileceği ve uygulamaya koyabileceği öne sürülmektedir. Bu teoriye ait bütün bu varsayımların özellikle hızlı ve

önceden belirlenemeyen değişimlerin meydana geldiği bir faaliyet çevresinde gerçekleşmesi imkânsız gibidir (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece ve diğer., 1997).

Kaynak temelli teori, statik yapısı nedeniyle dinamik piyasada rekabet avantajını sürdürülebilir kılamamakta ve kaynakların rekabet avantajına dönüştürülmesiyle ilgili süreçleri tam olarak ortaya koyamaktadır. Kaynak temelli yaklaşımın bu eksik yönlerini tamamlamaya çalışan daha dinamik bir yaklaşım olan ve Teece ve diğerlerinin (1997) öncü çalışması ışığında şekillenen, Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından yapılan çalışmalarla devam ettirilen dinamik yetenekler teorisi ortaya çıkmıştır (Wang ve Ahmed, 2007, s. 31).

Sonuç olarak, kaynak temelli görüşte stratejik yönetim, işletme performansı ve çeviklik arasında güçlü bir bağ kurar. Bu yaklaşım, işletmelerin sahip oldukları benzersiz kaynakları ve yetenekleri kullanarak hem performanslarını artırmalarına hem de çevresel değişimlere hızla uyum sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

5.1.2. Dinamik Yetenekler Teorisi

Teece ve değer. (1997)'nin Strategic Management Journal'da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" başlıklı makalelerinde, stratejik yönetim alanında dinamik yeteneklerin özellikle dinamik/çalkantılı çevre koşullarında ilgi görmeye başladığı ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajları korumak için dinamik yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği savunulmaktadır (Teece ve diğerleri, 1997, s. 509). Ülkemizde dinamik yetenekler yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmaların miktarı oldukça sınırlıdır. İlk olarak Süslüoğlu'nun blogunda, iş dünyasındaki temel teknolojiler ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimi değerlendiren bir çalışma yayınlandı. Bu çalışma ampirik olmayıp dinamik yeteneklere ilişkin literatürün kısa bir sunumu olarak hazırlanmıştır (Süslüoğlu, 2012).

Dinamik yetenekleri kaynak ve daha özel olarak bilgi temelli yaklaşıma göre ele alan çalışmalar, örgütlerin kendi bünyelerinde bulundurdukları teknolojik yenilik yeteneklerinin yanı sıra, taklit edilemeyen ve yerine konamayan yeni yetenek kombinasyon ve konfigürasyonları geliştirmelerini sağlayan içsel ve dışsal kaynaklardan öğrenmeleri gerektiğini savunur (Salunke, Weerawardena ve McColl-Kennedy, 2011). Teece ve Pisano (1994)'nun rekabet avantajının nasıl elde edilebileceğini değerlendirdiği devam niteliğindeki genişletilmiş paradigmalarında görüldüğü gibi, iş ortamındaki

dalgalanmalara yanıt verebilmek için işletmee özgü iç ve dış yeteneklerin mutlaka açığa çıkarılması ve yenilenmesi gerekmektedir. İşletmein iş süreçleri ve geçmişiyle şekillenen yüksek performans rutinlerindeki dinamik yetenekler, değişen dış koşullara verilecek stratejik yanıtların yanı sıra yeni ürünlerin ve üretim süreçlerinin oluşturulmasını da mümkün kılan ticaret dışı yetenek özelliklerini nitelendirmektedir (Teece ve Pisano, 1994). Dinamik yetenekler teorisine göre, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için işletmeler benzersiz, taklit edilemez, çoğaltılması ve aktarılması güç ve en önemlisi "değiştirilebilir" özel yetenekler geliştirmelidir (Lescovar-Spacapan ve Bastic, 2007; Teece ve diğer., 1997).

Dinamik Yetenekler Teorisi, stratejik yönetim, işletme performansı ve işletme çevikliği arasındaki ilişkileri anlamada önemli bir çerçeve sunar. Bu teoriye göre, işletmelerin rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri, çevresel değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilme yeteneklerine bağlıdır.

Dinamik yetenekler, işletmenin mevcut kaynak ve yeteneklerini yeniden yapılandırma, entegre etme ve yenileme kapasitelerini içerir. Bu yetenekler, işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarını ve yeni fırsatları değerlendirmelerini sağlar (Kozak ve Doğantan, 2017, s. 50). Stratejik yönetim, bu yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanmasında merkezi bir rol oynar, çünkü stratejik kararlar, dinamik yeteneklerin yönünü ve etkinliğini belirler (Kaplan, 2020, s. 169).

İşletme performansı, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, dinamik yeteneklerin inovasyon kapasitesini artırarak işletme performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu yetenekler, işletmelerin sadece mevcut rekabet avantajlarını korumalarına değil, aynı zamanda yeni avantajlar yaratmalarına da olanak tanır. İşletme çevikliği ise, dinamik yeteneklerin pratikte nasıl uygulandığını yansıtır. Çevik işletmeler, hızlı karar alma ve uygulama süreçleri ile değişen pazar koşullarına hızla tepki verebilirler. Dinamik yetenekler, bu çevikliğin temelini oluşturarak, işletmelerin esnek ve uyumlu stratejiler geliştirmelerini sağlar (Yıldırım ve Düzgün, 2021, s. 1755).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında dinamik yetenekler teorisi, stratejik yönetimin etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletme performansını artırmakta ve işletme çevikliğini sağlamaktadır. Bu, işletmelerin rekabetçi piyasada sürdürülebilir başarı elde etmeleri için kritik bir unsurdur.

5.1.3. Durumsallık Teorisi

Yönetim ve organizasyon çalışmalarında modern teorinin sınırları dahilinde değerlendirilmesi gereken bir diğer yaklaşım "Durumsallık'tır. Kavram, en basit şekilde; örgütlerin, sahip olduğu içsel ve çevresel özellikler sebebiyle farklı olduklarına vurgu yapmakta; bu farklılığı, tüm örgütler için kullanılabilecek tek bir doğru veya gerçekliğin olamayacağı düşüncesinin dayanağı saymaktadır (Çelik, 1994, s. 28). Durumsallık yaklaşımından önce ortaya konulan klasik yönetim anlayışı, iş ve üretimdeki verimliliği önemseyip bu konuda çalışmış, neo-klasik yönetim anlayışı ise sadece biçimsel olmayan insan unsuru ile ilgili çalışmıştır. Her iki çalışmada sunduğu fikir ve yöntemlerin en iyi yol ve yöntem olduğu fikrini ileri sürmüştür. Bir diğer yaklaşım olan sistem yaklaşımı ise işletme yönetimini bir sistem içerisinde anlatmış fakat ilkeler sunmamıştır (Ataman, 2002, s. 140-141).

Durumsallık teorisi çerçevesinde, yönetimde geçerli evrensel ilkelerin bulunması veya bir organizasyonda verimliliği maksimize eden uygulamaların, bütün organizasyonlarda uygulanması ile benzeri bir sonucun elde edilebileceği anlayışı terk edilmiş, her yerde ve her koşulda geçerli bir yönetim biçiminin bulunamayacağı düşüncesi kabul görmüştür. Durumsallık teorisini savunan teorisyenler, söz konusu yaklaşım çerçevesinde, örgütlerle ilgili sorunların çözümünde içsel ve dışsal etkenlerin göz ardı edilemeyeceğini söylemekte; daha doğru ifade ile örgütlerin karşı karşıya kaldığı sorunlar için tek bir çözüm önerisinin geliştirilememesini bu etkenlerin varlığıyla açıklamaktadırlar. Söz konusu kavramsallaştırmaya göre, örgütün sunduğu hizmetlerden yararlanan paydaşlar, piyasa ve rekabet koşulları ile devlet müdahalesi birer dışsal etken iken; yapılacak iş ve personelin niteliği, kullanılan teknoloji, örgütün amaçları içsel etkenlerdir (Tortop ve diğer., 1999, s. 289-290). Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonların dış çevre üzerindeki etkileri ve dış çevrenin organizasyon üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Modern yönetim teorilerine göre organizasyonlar, çevre ile sürekli bir iletişim halindedir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1996, s. 115). Organizasyonlarda meydana gelen sorunları çözüme ulaştırmak için organizasyonu faaliyette bulunduğu belirli bir çevre içinde incelemek gerekir. İşletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları işletmenin durumunu ortaya koyar ve bu durum işletme için çok önemlidir (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 37). Teknoloji ve çevre koşullarının organizasyonun yapı ve süreçlerini

en çok etkileyen durum ve koşul olduğu yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 38).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle bu yaklaşıma göre, her şartta işletmeler için geçerli olabilecek bir yaklaşımın olmadığı ve her işletmenin kendi yapısına, duruma ve çevresine en uygun modeli bularak uygulamaya koyması gerekmektedir. İşletmenin farklı durum ve şartlara uyum sağlayabilmesi ve faaliyetlerinin devamını sağlayabilmesinin yolu farklı kavram, teknik ve davranışlar bulmasına bağlıdır. Yani işletmenin içinde bulunduğu koşullar değiştikçe, işletmenin yapısı ve yönetim anlayışı da değişecek ve şartlara en uygun strateji bulunarak hızlı ve etkili bir şekilde uygulamaya konulacaktır. Bu sayede işletmeler rekabetçi avantajlarını sürdürebileceklerdir. İşletmeler değişen bu ortamlara çabuk belirlenen stratejiler doğrultusunda çevik yapıları ile uyum sağlayacaklar ve uygulanan tüm bu faaliyetler işletmenin performansı üzerinde etkili olacaktır.

5.1.4. Ağ Teorisi

Ağlar ekonomik performansın önemli bir belirleyicisi olduğundan bu ilişkilerin nereden geldiğini anlamak önemlidir. Bu durum ağ oluşumunun altında yatan mekanizmaları ve ağ yapılarının arkasındaki itici güçleri araştırmayı ihtiyaç haline getirmiştir. Ekonomik sosyologlar iktisadi aktörlerin içinde bulunduğu bağların sosyal yapısının, sonraki eylemlerini nasıl etkileyebileceğini etkili bir şekilde göstermişlerdir (Granovetter, 1985). Aslında toplumdaki her insan bir veya birden fazla ağın üyesidir. Örneğin, aile fertlerinden meydana gelen akrabalık bir akrabalık ağı örneğidir. Okuldaki öğrencilerden meydana gelen okul arkadaşlığı, iş yerindeki çalışanlardan meydana gelen iş arkadaşlığı veya kulüp üyelerin meydana gelen kulüp arkadaşlığı arkadaşlık ağı örnekleridir (Gürsakal vd., 2014:465). Ağ bilimi ile ilgilenen araştırmacılar, ağların belirli kurallar dizini içerisinde işleyişlerini sürdürdüklerini savunmaktadırlar. Bu işleyiş kurallarını belirlemek ve neler olduğunu açıklamaya yönelik olarak teorik modeller belirlenmiştir (Gürsakal ve diğer., 2014). Ağların türleri bilindiği takdirde, davranışları hakkında daha iyi bilgiye sahip olunabileceği gibi, aynı zamanda gerçek hayat ağları üzerinde yapılmak istenen analizler ve deneyler de kolaylıkla yapılabilmektedir (Lewis, 2011).

Örgütler, belirsizlikler içeren çevrelerini yönetebilmek ve hayatlarını sürdürmek için ihtiyaç duydukları kaynakları dışarıdan temin edebilmek için, söz konusu kaynaklara sahip ya da çevresel kısıtlar ile baş edebilecek potansiyele sahip örgütler ile bağ oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda, örgütlerin söz konusu güçlü aracılar ve kaynak sahibi olan örgütler ile bağ kurmaları dışarıya olan bağımlılıklarını azaltıcı bir unsur gibi değerlendirilebilecektir. Örgütlerin, kurumsal çevrelerinde güç kazanmak için geliştirdikleri ve sahip oldukları sosyal ağ ilişkilerini, kendilerine ekonomik fayda sağlamak için kullandıkları söylenebilecektir. Bu bağlamda, karşılaşılan temel sorun; örgütlerin hangi koşullar ve sebepler altında birbirleri ile sosyal sermaye olarak nitelendirilebilecek ağ ilişkileri kurmaya gereksinim duyduklarıdır. Söz konusu ağlar, üyeler arasındaki ortak amaçlara ulaşmayı hedeflemekte ve örgütün üyelerinden bağımsız bir birim gibi hareket etmektedir. Bu çerçevede, söz gelimi sosyal ağlar içerisinde önemli konumda bulunan aktörler, rekabet avantajı kazanabilmektedir (Gnyawali ve Madhavan, 2001, s. 433). Örgütlerin içinde bulundukları ağlar, örgütlerin doğma-büyüme-olgunlaşma (dönüşüm) olarak tanımlanan yaşam çarkı içindeki yerlerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Buna göre, örgütün doğması sürecinde örgütler yakın çevreleri ile ağ içinde bulunurken, büyüme sürecinde diğer örgütlerle ve aktörlerle iş birliği yolları aramakta ve ağlarını da genişletmektedirler. Özellikle doğma aşamasında örgütlerin meşruiyetlerini artırma çabaları, bu ağlar sayesinde diğer örgütlerden ve örgütsel yapılardan haberdar olmaları ile mümkün olabilmektedir (Gulati ve diğer., 2000). Örgütsel yaşam çarkı içerisinde, ağ yapılarında, ağlarla ilgili iki temel görüş bulunmaktadır. Birinci görüş ağları ilişkileri takip etmede bir araç olarak görmektedir; ikinci görüş ise ağ düzenlerini kişiler ve örgütler arası ilişkileri belirleyen bilinçli bir mantık olarak görmektedir.

Bu yaklaşıma göre hem ulusal hemde uluslararası pazarlarda birçok işletme karşılıklı ticari ilişkiler içinde bulunmaktadır. Pazarlarda yaşanan değişimlerden dolayı bir işletmenin tek başına kapsamlı ve birbirini etkileyen sorunları çözmesi beklenmemektedir. Bunun yerine kamu ve özel sektörden sivil toplum örgütlerine kadar birçok işletme bir araya gelerek sorunlara ortak çözüm üretmek zorundadırlar. Bu durum kaynakların etkin ve verimli kullanılması içinde gerekli hale gelmiştir.

5.1.5. Karmaşıklık Teorisi

Karmaşıklık, 1970-80'li yılların başında ortaya çıkmış ve genel olarak Meksika'daki Santa Fe Enstitüsünün kurulmasıyla tanınmıştır. Rus Kimyacı Ilya Prigogine (1987) karmaşıklık teorisinin temel kavramlarından olan "kendi kendini örgütleyen sistemler"in tanımını yapmıştır. Prigogine, bu çalışmasında sistemlerin doğrusal olmayıp, dinamik yapıda olduklarını göstermiştir. Karmaşık sistemlerde dinamik yapılarından dolayı geleceğin tahmini zor olup bu sistemlerde öngörülemezlik hâkimdir. Karmaşık sistemlerde çok küçük girdiler, sistemde çok büyük değişiklikler oluşturabilmektedir. Bu yaklaşıma göre kontrol ve hiyerarşi gibi dışarıdan yapılacak müdahaleler sistemde işleyişi bozacaktır ve bunu engellemek için kendi kendini örgütleyen sistemlere ihtiyaç vardır. Sistemin dinamik yapısı yani değişimlerin olması bir tehdit olarak değilde durağanlığı kaldıran yeniliği arttıran ve bu yolla sistemlerin gelişmelerini sağlayan birer fırsat olarak görülmelidir (Saygan, 2014, s. 421). Bu yönü ile sistemler değişime ve bilgiye açık olmalıdırlar (Wheatley, 2006, s. 83).

Yönetim bilimi alanında karmaşıklık yaklaşımı özellikle 80'li yılların sonlarından itibaren çalışılmaya başlanmıştır. İşletmeler, devamlı değişen çevreleri ile etkileşim içerisinde olan dinamik yani karmaşık sistemlerdir. Bu nedenle sistemin parçaları ve çevresi arasında meydana gelen ilişkilerden sistemin nasıl etkilendiğini tahmin etmek zordur. Bu sistemler özellikle iç şartlara karşı hassas olup, iç çevrede meydana gelen küçük bir değişiklik sistemde kaosa neden olabilmektedir. Yani Örgüt/endüstri/pazar bünyesinde ortaya çıkan en ufak bir değişim bile sistemin davranışları üzerinde büyük etkilere sahip olabilmektedir. Bu yönü ile karmaşıklık teorisi, endüstri aktörleri arasında gerçekleşen bu tür ilişkilerin dinamiklerini ve değişimlerinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Bayramoğlu, 2016, s. 58)

Bu teorinin, işletmeleri birden fazla aracının doğrusal olmayan yollarla etkileşime girdiği karmaşık uyarlanabilir sistemler olarak gördüğü söylenebilir. Bu tür sistemlerde performansı artırmak için stratejik yönetim yoluyla, karmaşıklığın yönetilmesi ve bunlardan yararlanılması gerekmektedir. Bu tür karmaşık ortamlarda esnek ve uyarlanabilir uygulamalar kullanılarak çeviklik gelişir ve böylece işletmenin karmaşıklık karşısında etkili bir şekilde performans gösterme becerisi artar.

5.1.6. Stratejik Uyum Teorisi

Stratejik Uyum Teorisi, işletmelerin örgüt tasarımlarında stratejilerinin, örgüt yapılarının ve çevresel koşullarının eş zamanlı olarak ele alınmasının ve birbirleriyle tutarlı olmasının, yani stratejik uyuma sahip olmalarının finansal performanslarını arttırdığını ortaya koyan bir araştırma alanıdır. Bu teori, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetimi ve organizasyon yapısını nasıl entegre edebileceğini incelemektedir. Stratejik uyum, işletmenin başarısını artırmak ve devamlı kılmak için işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki etkileşimi optimize etmeyi amaçlar (Özgül, 2021, s. 82).

Bu kurama göre, bir işletmenin örgütsel yapısı ve bunu en çok etkileyen çevre, strateji, teknoloji, kültür, büyüklük gibi faktörlerin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi işletme performansını etkilemektedir. Yani bu yaklaşım, işletmelerin yüksek performansa sahip iyi bir örgüt yapısı elde edebilmeleri için içinde bulunduğu koşullara uyum sağlanması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Doğrul ve Besler, 2017, s. 68).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan yola çıkarak bu teorinin, stratejik yönetimin, yüksek performansa ulaşmak için işletmenin stratejisi ile dış çevresi arasında iyi bir uyum sağlaması gerektiğini ifade ettiği söylenebilir. Bununla birlikte yapılan çevik uygulamalar, kuruluşun dış ortamdaki değişikliklere sürekli olarak uyum sağlamasına olanak tanıyarak stratejik uyumu artırır, böylece uyumun korunmasını ve performansın iyileştirilmesini sağlar.

5.2. Stratejik Yönetim Çalışmaları ve İşletme Çevikliği İlişkisi

Literatür incelendiğinde stratejik yönetim çalışmaları ile işletme çevikliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarına burada yer verilmiştir.

Saha ve diğer. (2017), insan kaynakları yönetimini bir stratejik yönetim tarzı olarak görmekte ve bu yolla çalışanların motive edilerek ve ödüllendirilerek işletmenin çeviklik hedeflerine ulaşmasının sağlanabileceğini ifade etmektedirler. Aktaş ve Ülgen (2021) yenilikçi insan kaynakları yönetim (İKY) uygulamalarının işletme çevikliği üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla Türkiye genelinde savunma sanayi sektöründe faaliyet gösteren, Savunma ve Havacılık Sanayi İmalatçılar Derneği'nin

raporu dikkate alınarak belirlenen istihdam ve ciro rakamları en yüksek 10 işletme üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda yenilikçi İKY uygulamalarının işletme çeviklik üzerinde olumlu etkileri bulunmuştur. İşletmelerde uygulamaya konulan eğitim kursları, takım çalışmasına yönelik faaliyetler, iş rotasyonları, sosyal faaliyet ve sorumluluk projeleri, performansa göre ücretlendirme, mentorlük ve yaratıcılığa yönelik çalışmaların çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ve bu durumun ise işletmenin yetkinliğini, cevap verme ve hız yeteneklerini artırdığını bildirmişlerdir.

Heydari, Hosseini ve Khamseh (2020)'nin telekomünikasyon işletmelerinde çalışan 330 kişi ile yaptıkları bir çalışmada stratejik yönetim için önemli olan stratejik uyumun işletme çevikliği üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında stratejik uyumun işletme çevikliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Bu araştırmacılara göre işletmeler hem iç hem de dış çevrelerine aynı anda dikkat ederek faaliyet alanlarındaki rekabette giderek artan karmaşıklıklara uygun cevaplar verebilirler. Stratejik yönetim olarak bilinen bu yaklaşımda stratejik uyum çok önemlidir. Bu yönü ile işletmeler çevikliğin getirdiği fırsatlardan stratejik yönetim çalışmaları sayesinde faydalanabilirler (Teece, Peteraf ve Leih, 2016, s. 28)

Özeroğlu ve Koçyiğit (2020) stratejik yönetim anlayışına sahip yöneticiler ve işletme çevikliği arasındaki ilişkiyi anlamak için İstanbul ili Beylikdüzü ilçesindeki özel hastanelerden bazılarını içeren bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda stratejik yönetim anlayışının işletme çevikliğini olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Araştımacılar stratejik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin mevcut gerçekliği değerlendirerek ileri olabilecek gerçeklikleri bulma çabasında oldukları, değişimleri öngörerek işletmeye rehberlik ettikleri, çalışanları motive ederek ve gelişimlerine yardımcı olarak işletme amaç ve hedeflerine odaklanmalarını sağlamaları gibi birçok etki ile işletmenin çevikliğe ulaşmasına yardımcı olduklarını bildirmişlerdir.

Çetinkaya ve Akçakoca (2021) Kırşehir ilinde faaliyet gösteren özel sektördeki çeşitli işletme çalışanları ile bir çalışma yürütmüş ve stratejik yönetim anlayışının işletme çevikliği üzerindeki etkisinde örgütsel iletişimin aracılık etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda araştırmacılar stratejik yönetim anlayışı ile örgütsel iletişim ve işletme çevikliği arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca örgütsel iletişimin de stratejik yönetim anlayışı ile işletme çevikliği arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit

etmişlerdir. Bu sonuçlara göre işletmelerin çevikliğe ulaşmaları ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerinin önemli yollarından biri stratejik yönetim anlayışına sahip yöneticilere sahip olmalarıdır (Çetinkaya ve Akçakoca, 2021, s. 80).

Bu çalışmalardan yola çıkarak stratejik yönetim çalışmalarının işletme çevikliğini artıracağı söylenebilir. Fakat Merdan (2022)'nın yaptığı araştırmada bulunan sonuçlar yukarıda bahsedilen çalışmaların sonuçlarıyla uyuşmamaktadır. Merdan (2022) Nevşehir ilinde bulunan 300 konaklama işletmesinin yöneticileri ile bir çalışma yapmıştır. Araştırma modeli ve hipotezlerine dair yaptığı analizler sonucunda stratejik yönetim çalışmalarının işletme çevikliği üzerinde etkisi olmadığını tespit etmiştir. Araştırmacı çalışmanın bazı kısıtları (Covid-19 pandemi döneminde yapılmış olması, yöneticilerin ilgisizliği, zaman ve maliyet gibi) bulunduğunu ve ileride yapılacak çalışmalarda bu kısıtlara dikkat edilmesi gerektiğini bildirmiştir. Ayrıca stratejik yönetim çalışmaları ile işletme çevikliği arasındaki ilişkilerin farklı sektörlerde de incelenmesinin daha yararlı sonuçlar sağlayacağını ifade etmiştir.

Bu araştırmalardan anlaşıldığı üzere stratejik yönetim çalışmaları ile işletme çevikliği arasındaki ilişkiye yönelik farklı bulgular mevcuttur. Bu sebeple bu iki kavram arasındaki ilişkinin değişik sektör ve örneklemler üzerinde incelenerek daha net sonuçların ortaya konulması faydalı olacaktır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H_1: Stratejik yönetim çalışmalarının işletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapılar (a), iş birliği ve dayanışma (b), çeviklik değerleri (c), iş gücü (d) ve değişim yönetimi (e) üzerinde etkisi vardır.

5.3. İşletme Çevikliği ve İşletme Performansı İlişkisi

İşletme çevikliği ve işletme performansı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için birçok araştırmacı çalışmalar yapmışlardır. Bu kısımda bu araştırmacılardan bazılarının çalışmaları incelenecektir:

Tallon ve Pinsonneault (2011) çalışmalarında Amerika'da yer alan bilgi teknolojileri ve işletme bölümündeki 241 adet işletme yöneticisinden veri toplamışlardır. Elde edilen bu verilere göre; işletmelerin çeviklik için strateji oluşturmaları uzun vadede işletmenin performansını büyük ölçüde olumlu etkilemektedir.

Shin ve diğer. (2015), Koreli KOBİ'ler üzerinde bir çalışma yapmış ve 244 adet anket verisine ulaşmışlardır. Bu çalışmada stratejik çevikliğin, işletme performansı açısında itici bir güç olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Odunayo ve Endurance (2020), Nijerya'daki bankalarda yaptığı çalışmada 60 yöneticiden elde ettiği veriler doğrultusunda, çevikliğin bankaların performansını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir.

Kurniawan, Budiastuti, Hamsal ve Kosasih (2020), Endonezya'daki telekomünikasyon teknolojisi sağlayan 150 işletmede yaptığı çalışmada, çevikliğin, işletme performansı üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Buldum ve Görener (2022), İstanbul'da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmeler üzerinde bir araştırma yapmış ve işletme çevikliği ve işletme performansı ilişkisi açısından 408 anket verisini değerlendirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda stratejik çevikliği önceleyen işletmelerin hedeflerine ulaşma noktasında rakiplerine göre daha avantajlı olduklarını tespit etmişlerdir.

Buldu (2023), Türk Telekomünikasyon A.Ş.'nin Kayseri Bölge Müdürlüğü bünyesindeki işletmelerle bir çalışma yapmıştır. Elde ettiği sonuçlarara göre işletmelerin yakın geçmişte yaşanan küresel sağlık ve ekonomik kriz şartlarında işletme performanslarını koruduğunu ve bu durumun üzerinde özellikle işletmelerin stratejik çevikliğinin rolününün olduğunu belirtmiştir.

Bu kapsamda işletme çevikliği ile işletme performansı arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu test etmek için hipotez 2 hazırlanmıştır.

$\boldsymbol{H_2}$*:* İşletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapıların (a), iş birliği ve dayanışmanın (b), çeviklik değerlerinin (c), iş gücünün (d) ve değişim yönetiminin (e) algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.

5.4. Stratejik Yönetim Çalışmaları ve İşletme Performansı İlişkisi

Küreselleşen dünyada işletmelerin varlıklarının devamı bir yönü ile performaslarına bağlıdır. Bundan dolayı bütün yönetim faaliyetlerinin merkezinde olduğu gibi stratejik yönetim çalışmalarınında hedeflerinden biri sürdürülebilir performanstır.

Stratejik yönetim ve performans kavramları işletmeler için hayati öneme sahip olup bu iki kavramı arasındaki ilişkiyi anlamaya ve modellemeye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konu hakkında ilk çalışmalar Miles ve Snow (1978) tarafından yapılmıştır. Miles ve Snow (1978) araştırmacı, savunucu, analizci ve reaktör olmak üzere dört farklı strateji türünden bahseder. Araştırmacı stratejisi, risk alarak yeniliği etkilemeye çalışır. Savunmacı stratejileri, kararlı ve iyi tanımlanmış, fikirlerin uyum içinde olduğu ortamlarda iş yapar. Analizci stratejileri bu iki yaklaşımı birleştirerek mevcut çevresel şartları korurken yenilerini de arar. Reaktör stratejileri, temkinli ortamlarda cesur, maceralı ortamlarda ise temkinli olup, mali veya paydaş baskıları gibi dış kaynaklardan herhangi bir güç devreye girmediği sürece, değişen ortamlarda uygun şekilde strateji oluşturmaya yardımcı olur.

Andrews ve diğer. (2009), 47 Galler yerel yönetim kuruluşunun performansını analiz ederken Miles ve Snow çerçevesini test etmiştir. Çalışmada, beklenmedik durum teorisini uygulayarak çevresel etkilere bakmıştır. Sonuç olara tüm organizasyonlar aynı süreç ve içeriğe sahip olsalar bile performans farklılıklarının sadece stratejik yönetim çalışmalarındaki farklılıklara bağlanamayacağını ileri sürmüşlerdir. Aynı strateji, farklı ortamlarda veya farklı özelliklerle birleştirildiğinde farklı etkiler yaratabilir, ancak performans farklılıkları, stratejik yönetim çalışmalarından ziyade bu son değişkenlerden kaynaklanabilir (Andrews, Boyne, Law ve Walker, 2012, s. 13).

Conant, Mokwa ve Varadarajan (1990), ampirik çalışmasında 83 sağlık hizmeti kuruluşunu incelemiş ve 14'ü savunucu, 36'sı araştırıcı, 29'u analizci ve 4'ü reaktör yaklaşımı belirlemişlerdir. En küçük stratejik yaklaşım grubu olan reaktör türü, organizasyonel performans ile stratejik seçim arasında daha zayıf bir ilişki tespit etmişlerdir. Ancak Woodside, Sullivan ve Trappey (1999), reaktör organizasyonlarının sayısı daha fazla olsaydı, stratejik tipler ile organizasyonel performans arasındaki bağlantının artacağını iddia etmiştir. Başka bir deyişle örneklem büyüklüğü dikkatle değerlendirilmelidir. Zahra ve Shortell (1990) tarafından yapılan bir diğer önemli çalışma, Miles ve Snow modelinin sınırlamalarına olası çözümler sunmakta olup, Woodside ve arkadaşlarının ortaya koyduğu soruları yanıtlayabilir. Zahra ve Shortell (1990), kuruluşların stratejik seçimlerinin büyük olasılıkla belirli çevresel durumlara ve içsel özelliklere bağlı olacağını ileri sürmüşlerdir. Sadece performans ve strateji arasındaki ilişkiler ile değil, konunun iç ve dış unsurlara bakarak daha geniş bir bağlamda

ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Daha güvenilir sonuçlara ulaşmak için genel olarak araştırma tasarımı ve çalışmayı etkileyebilecek diğer faktörler dikkate alınmalıdır.

İç faktörleri analiz ederken Miles ve Snow'un çerçevesi dikkate alınabilir. İlk olarak, farklı organizasyonların içsel ve doğal özelliklerine dayalı olarak farklı stratejiler benimseyebilirler. Bu tür organizasyonlar performanslarını doğrudan etkileyebilir ve organizasyonlar, risk alma yoluyla stratejiler uygulayan ve daha yüksek organizasyonel performans sonuçları üretmesi beklenen yenilikçi hedefler belirleyebilirler (Genç ve Şengül, 2015, s. 64).

Miles ve Snow (1978) ile başlayan stratejik yönetim çalışmaları ve performans arasındaki ilişkiyi belirleme çalışmaları daha sonra Andrews ve diğer. (2005, 2006, 2008), Meier ve diğer. (2007, 2010), Walker ve diğer. (2010) tarafından sürdürülmüştür. Bu çalışmalar genelde kamusal organizasyonlarda yapılmış olsalarda elde edilen amprik bulgular strateji-performans ilişkisini destekler içerik ve kapsamdadır (Turunç, 2015, s. 21).

Stratejik yönetimin bir işletmenin performansına etkisi amaçlarına ulaşıp ulaşamadığını belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Mistepe, 1998, s. 17), İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdır ve ampirik araştırmalarda yukarıda da ifade edildiği gibi performansın farklı boyutlarının entegre edilerek incelenmesi farklı yönlerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir (Wiklund ve Shepherd, 2005, s. 80). İşletme performansı üzerinde stratejik yönetimle birlikte hangi faktörlerin etkisinin olduğuna dair araştırmalar farklı boyutları ile çalışılmaya devam etmektedir.

Turunç (2015), Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların algıladıkları stratejik yönetim ortamının algılanan örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Araştırmacıya göre stratejik yönetim çalışmaları-örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun düşük olduğu durumlarda bile düzenleyici bir rol üstlenmektedir.

Güney ve Şahin (2023), İstanbul'da farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 302 beyaz yakalıdan oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar stratejik yönetim çalışmalarının işletmelerde çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişler ve bu durumun işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bildirmişlerdir. Stratejik yönetim çalışmaları ile dikkat edilmesi gereken alanlar tespit edilmekte, çalışanların performansı

kontrol edilerek motivasyonları artırılmakta, iç iletişimler geliştirilerek herkesin sorumluluğu güçlendirilmekte ve sonuç olarak işletme performansı arttırılmaktadır (Felizardo, Elisabete, Thomaz, 2017, s. 6).

Son yıllarda araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmada stratejik yönetim çalışmaları ile işletme performansı arasında olumlu ilişki teyit eden sonuçlar elde edilmiştir. George ve arkadaşları bu konu ile ilgili meta-analiz çalışması yapmış stratejik yönetim çalışmalarının işletme performans üzerinde orta düzeyli pozitif etkisini belirlemişlerdir (George, Walker ve Monster, 2019, s. 810). Arasa ve K'Obonyo'nın yaptığı bir çalışmada ise tespit edilen stratejik planlama ile örgütsel performans arasındaki olumlu ilişkinin haricinde stratejik yönetim çalışmalarının finansal ve finansal olmayan örgütsel performans boyutları ile de olumlu ilişkisi belirlenmiştir (Arasa ve K'Obonyo, 2012, s. 211). Güney Afrika'da, KOBİ yöneticileri ile yapılan bir araştırmada stratejik yönetim çalışmalarının işletmelerin performansı üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir (Gomera ve diğer., 2018). Almansoori (2021); Kornelius ve diğer., (2021); Twaissi ve Aldehayyat (2021); Khoshtaria (2018) gibi diğer birçok araştırmacı tarafından yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş olup, bu araştırma bulguları stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduğunu göstermektedir (Köse, 2021, s. 286).

Bu kapsamda stratejik yönetim çalışmaları-işletme performansı arasındaki ilişkiye test etmek için Hipotez 3 tasarlanmıştır.

H_3: *Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.*

5.5. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde İşletme Çevikliğinin Aracı Rolü

Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansını doğrudan etkileyeceği düşüncesinin yanı sıra bu ilişkide işletme çevikliği alt boyutlarının aracı rolü olduğu ve etkiyi arttıracağı düşünüldüğünden işletme çevikliğinin aracılığının incelenmesi gerektiği kararlaştırılmıştır. Literatürde bu düşünceyi destekleyen, çeviklik modellerinin aracılık rolünü inceleyen bazı çalışmalar mevcuttur. Örneğin Vickery, Droge, Setia ve Sambamurthy (2010) işletme performansı ile tedarik zinciri bilgi teknolojisi ve tedarik zinciri örgütsel girişimleri arasında, çevikliğin aracılık rolünü araştırmışlar ve çevikliğin

aracı rolü olduğunu belirlemişlerdir. Chan, Ngai ve Moon (2017) çalışmalarında işletme performansı üzerinde stratejik esneklik ve üretim esnekliğinin etkisini araştırmış ve bu ilişkiye tedarik zinciri çevikliğinin aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca Chiang, Kocabasoglu-Hillmer ve Suresh (2012) kaynakların stratejik yönetim çalışmalarının tedarik zinciri çevikliği üzerindeki etkisini araştırmış ve bu ilişkide stratejik esnekliğin kısmi aracılık ettiğini bulmuşlardır. Benzer bir çalışmayı da Yıldız ve Çetindaş (2018) yapmış ve kaynakların stratejik yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin kısmi aracılık rol oynadığını tespit etmişlerdir. Erdoğan (2022), sosyal iletişim ağı olan "linkedin" kullanılarak çevrimiçi anket formu yoluyla Türkiye'de faaliyet gösteren 500 farklı işletmedeki değişik pozisyonlarda bulunan üst düzey yöneticiler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada algılanan çevikliğin işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte işletmenin stratejik yönetim çalışmalarına katkı sağlayan bilgi teknolojileri yetenekleri ile işletme performansı arasındaki ilişkide algılanan çevikliğin aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Çeviklik alt boyutlarından esneklik değişimlere uygun, hızlı ve etkili cevap verebilme yeteneğidir. İğci (2008), işletmelerin geleceğe yönelik kararlar almasında, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamak için kaynaklarını etkin kullanmalarında ve hedeflerine ulaşmalarında kullanılan stratejik yönetimin değişimlere uyumu kolaylaştıran esneklik ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiş (İğci, 2008, s. 21), ayrıca yaptığı çalışmada esneklik alt boyutu ile işletme performansı ilişkisini araştırmış ve bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir (İğci, 2008, s. 135).

Çeviklik alt boyutlarından değişim yönetimi işletmelerin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması için gerekli olan süreçlerin ve yöntemlerin planlanması, uygulanması ve yönetilmesini kapsar. Bu yönü ile stratejik yönetim tarafından belirlenen strateji ve değişimlerin etkin bir şekilde uygulanmasını yönetmektedir. Bu nedenle bu iki kavram arasında bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Ayrıca değişim yönetiminin değişim süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde yöneterek işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır (Pangarkar, 2015, s. 300).

İşletmeler stratejik yönetim çalışmaları ile belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için birçok üretim faktörüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu faktörler içinde en önemlisi işgücüdür. Bugünün dünyasında sürekli değişen rekabet şartlarında işletmeler işgücü

kaynaklarından optimum seviyede faydalanarak rakabet avantajını devamlı hale getirebilmektedirler. Uygun ve motive eden bir ortamda verimli ve etkin çalışan işgücü işletmenin staratejik hedeflerine ulaşmasında ve işletmenin performansının artmasında önemli bir paya sahiptir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004, s. 285).

Çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışmanın yüksek olduğu işletmelerde stratejilerin uygulanması daha başarılı olur, çünkü çalışanlar ve paydaşlar stratejik hedeflere ulaşmak için birlikte çalışır. Bu durumda çalışanların düşünce ve davranışlarına yön veren hâkim çevik değer ve inançlar yolu ile yani işletmeler oluşturacakları örgüt kültürü vasıtasıyla çalışanları arasında iş birliği ve dayanışmayı sağlamaktadırlar. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmede çalışanlar, işletmenin temel değerlerine sıkı bir şekilde bağlanmışlardır ve işletmenin stratejik amacını bilmekte ve bu amaç doğrultusunda iş birliği ve dayanışma içinde çalışmaktadırlar. Bu durumun sonucu olarak yüksek işletme performansı ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003b, s. 150).

Bugünün dünyasında işletmeler stratejilerinin belirlerken günümüz teknolojisini de dikkate almalıdırlar. Çünkü işletmenin teknolojiyi algılama ve kullanma biçimi stratejik hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir. Eğer işletme teknoloji yönetimini, işletme stratejisiyle birleştirbilecek kabileyette ise, stratejik hedeflerine daha kolay ulaşabilecek ve daha yüksek işletme performansı elde edilebilecektir (Tekin ve Göral, 2010, s.294).

Son yıllarda bu alanda yapılan çalışmalarında ortaya koyduğu gibi çeviklik yaklaşımı teknoloji disiplini, insan kaynakları, kaynak yönetimi gibi tüm yönetim süreçlerine uyarlanmaktadır. Özellikle yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinin, bunu sürdürebilmesinin ve işletme potansiyelini artırabilmesinin yolunun belirleyeceği stratejilere, bu stratejileri yönetirken çeviklik alt boyutlarına verdiği öneme bağlı olduğu söylenebilir. Bu kapsamda bu çalışmada işletme çevikliği alt boyutlarının stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde aracı rolü belirlenmeye çalışılmış ve hipotez 4 hazırlanmıştır.

- $\boldsymbol{H_{4a}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"Esnek Yapıların (EY)"** aracı rolü bulunmaktadır.

- $\boldsymbol{H_{4b}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"İş Birliği ve Dayanışmanın (İD)"** aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4c}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"Çeviklik Değerlerinin (ÇD)"** aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4d}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"İş Gücünün (İG)"** aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4e}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"Değişim Yönetminin (DY)"** aracı rolü bulunmaktadır.

6. STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ALGILANAN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞLETME ÇEVİKLİĞİNİN ARACI ROLÜ: E-TİCARET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı

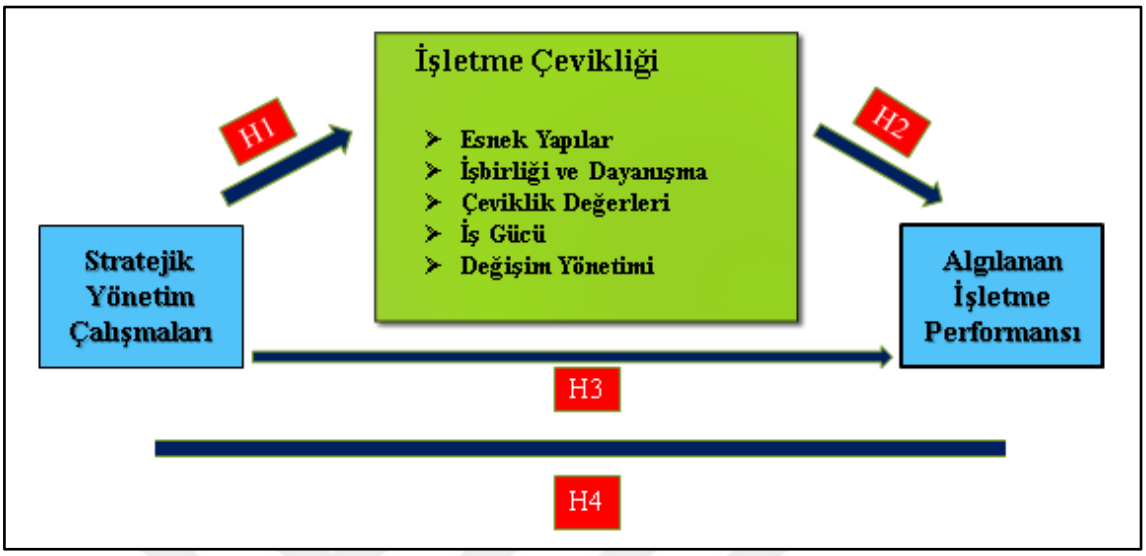
Bu araştırmada stratejik yönetim çalışmalarının, algılanan işletme performansına etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarının aracı rolünün incelenmesi hedeflenmektedir. Literatürdeki çalışmalar doğrultusunda kurumsal işletmelerin performanslarını arttıran, işletmeleri daha rekabetçi ve karlı bir hale dönüştüren stratejik yönetimin ve işletme çevikliğinin tüm yönleriyle ele alınması amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Önemi

Uluslararası yazında, stratejik yönetimin ve işletme çevikliğinin işletme performansına olumlu etkilerine yönelik birçok çalışma (Tallon ve Pinsonneault, 2011; Shin vd., 2015; Odunayo ve Endurance, 2020; Kurniawan vd., 2020) olmasına karşın, ulusal yazındaki çalışmaların sayısı nispeten azdır. Ayrıca bu üç değişkenin birlikte kullanıldığı ve işletme çevikliğinin stratejik yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı rolünün araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın yönetim bilimi, liderlik ve işletme bilimi alanlarında literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

6.3. Araştırmanın Modeli

Çalışma için hazırlanmış olan araştırma modeli Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2: Çalışmaya Ait Araştırma Modeli

6.4. Araştırmanın Hipotezleri

- $\boldsymbol{H_1}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının işletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapılar (a), iş birliği ve dayanışma (b), çeviklik değerleri (c), iş gücü (d) ve değişim yönetimi (e) üzerinde etkisi vardır.
- $\boldsymbol{H_2}$**:** İşletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapıların (a), iş birliği ve dayanışmanın (b), çeviklik değerlerinin (c), iş gücünün (d) ve değişim yönetiminin (e) algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.
- $\boldsymbol{H_3}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.
- $\boldsymbol{H_{4a}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " **Esnek Yapıların (EY)**" aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4b}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " **İş Birliği ve Dayanışmanın (İD)** " aracı rolü bulunmaktadır.

- $\boldsymbol{H_{4c}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " **Çeviklik Değerlerinin (ÇD)"**aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4d}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"İş Gücünün (İG)"** aracı rolü bulunmaktadır.
- $\boldsymbol{H_{4e}}$**:** Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"Değişim Yönetminin (DY)"**aracı rolü bulunmaktadır.

6.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini İstanbul'da e-ticaret işletmeleri bünyesinde çalışan beyaz yakalılar oluşturmakta olup, sayılarının 500.000'in altında olduğu tahmin edilmektedir (ETBİS, 2021, s. 5). Bu durumunda %95 güven düzeyinde ve %5 hata payı ile örneklem sayısı en az 384 olmalıdır (Kayabaşı ve Tekiner, 2017, s. 485). Bu araştırmada tüm evrene ulaşmak maliyet ve zaman açısından mümkün değildir. Bu kapsamda araştırmada 384 sayısı sınır sayı olarak kabul edilmiş ve İstanbul'da e-ticaret işletmeleri bünyesindeki beyaz yakalı çalışanlardan tesadüfi örnekleme yolu ile belirlenen 460 çalışana dijital ortamda anket uygulanmıştır.

6.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Ulusal ve uluslararası yazında stratejik yönetim, işletme çevikliği alt boyutlatı ve işletme performansı değişkenlerinin birlikte analiz edildiği bir çalışma olmaması, araştırmanın kısıtlarından biridir. Bunun yanı sıra araştırmanın zaman ve bütçe kısıtı bulunmaktadır. Ayrıca çalışma anket formunu dolduran katılımcıların düşünceleriyle sınırlandırılmıştır. Gelecek dönemdeki araştırmalarda e-ticaret dışında farklı bir sektör ya da İstanbul dışında daha farklı lokasyonların seçilmesinin ve elde edilecek sonuçlarla bu çalışmada elde edilen sonuçların karşılaştırılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada elde edilecek sonuçların ardındaki nedenlere yönelik katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılması konunun daha derinlemesine araştırılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

6.7. Araştırmanın Ölçekleri

- **Stratejik Yönetim Ölçeği:** Stratejik yönetim ölçeğine ait ifadeler, Umul (2018)'un; Alpkan (2000)' ın çalışmalarından faydalanarak geliştirdiği çalışmasından alınmıştır. 5'li Likert biçiminde olan ölçek tek boyutlu olup, toplam 15 maddeden oluşmaktadır.

- **İşletme Çevikliği Ölçeği:** İşletme çevikliği ölçeği Wendler (2014) tarafından geliştirilmiş; Koçu (2018) tarafından bahse konu ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir. 5'li Likert biçiminde olan ölçek "Değişim yönetimi", "Teknoloji", "Çeviklik değerleri", "İş birliği ve dayanışma", "Esnek yapılar" ve "İş gücü" olmak üzere 6 boyuttan ve 44 maddeden oluşmaktadır.

- **İşletme Performansı Ölçeği:** İşletme performansı ölçeğine ait ifadeler, Ersezer (2012) ile Durmuş (2018)'un çalışmalarından alınmıştır. 5'li Likert biçiminde olan ölçek tek boyutlu olup, toplam 16 madde bulunmaktadır.

6.8. Verilerin İstatistiksel Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için IBM SPSS 22 ve IBM AMOS 24 istatistik programları ile PROCESS Makro 4.0 uzantısı kullanılmıştır. Analizlerde sırasıyla demografik bilgilere yönelik frekans ve yüzde analizleri sunularak, araştırma kapsamında yer alan ölçek ifadeleri ve değişkenlere yönelik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler paylaşılmıştır. Daha sonra araştırma değişkenlerinin normal dağılımı basıklık ve çarpıklık değerleri üzerinden kontrol edilmiştir. Daha sonra kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği; Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach's alfa katsayıları ile kontrol edilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi Pearson korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin sınamaları PROCESS Makro 4.0 uzantısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamındaki istatistiksel yorumlarda %95 ile %99 güven aralığı ve $p<0.05$ ile $p<0.01$ anlamlılık düzeyleri temel alınmıştır.

6.9. Bulgular

Bu kısımda çalışmanın amacına yönelik olarak uygulanan analiz yöntemleri hakkında bilgiler verilmiş ve uygulanan bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik yapısına ait bulgular aşağıda Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Bulgular

		Frekans	**Yüzde (%)**			**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyetiniz	Erkek	341	74,1	Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz	Çalışan	61	13,3
	Kadın	119	25,9		Alt düzey yönetici	231	50,2
	Total	460	100		Üst düzey yönetici	168	36,5
Yaşınız	18-29	5	1,1		Total	460	100
	30-39	88	19,1	Çalıştığınız firmadaki departmanınız	Satış ve pazarlama	74	16,1
	40-49	352	76,5		IT	66	14,3
	50 ve üzeri	15	3,3		Finans	83	18
	Total	460	100		Müşteri hizmetleri	129	28
Eğitim durumunuz	Ön lisans	10	2,2		Destek hizmetleri	82	17,8
	Lisans	242	52,6		Diğer	26	5,7
	Lisansüstü	208	45,2		Total	460	100
	Total	460	100	Çalıştığınız firmadaki toplam çalışan sayısı	50-249	390	84,8
E-ticaret sektöründe çalışma deneyiminiz	0-5 yıl	11	2,4		250 ve daha fazla	70	15,2
	6-10 yıl	133	28,9		Total	460	100
	11-15 yıl	303	65,9				
	15 yıldan fazla	13	2,8				
	Total	460	100				
Şu an ki çalıştığınız kurumda geçirdiğiniz süre	0-5 yıl	117	25,4				
	6-10 yıl	299	65				
	11-15 yıl	43	9,3				
	15 yıldan fazla	1	0,2				
	Total	460	100				

Tablo 2'ye göre ankete katılanlardan erkeklerin oranı %74,1; 40-49 yaş arası olanların oranı %76,5; lisans mezunu olanların oranı %52,6; e-ticaret sektöründe 11-15 yıldır çalışanların oranı %65,9; şu anki kurumunda 6-10 yıldır çalışanların oranı %65,0; alt düzey yönetici olanların oranı %50,2; müşteri hizmetleri departmanında çalışanların oranı %28,0; firmasında 50-249 arası kişi çalışanların oranı %84,8'dir.

6.9.1. Normallik Testi

Normallik; simetrik olmayı, çan eğrisini, yani değerlerin çoğunun merkezi alanda toplandığı, uç değerlerin az olduğu durumları tanımlamak için kullanılmaktadır (Julie Pallant, 2020, s. 71). İstatistiksel testlerin tamamına yakınının kullanılabilmesi için normallik varsayımının sağlanması bir önkoşuldur. Normallik varsayımının yokluğu, analizin istatistiksel gücünü zayıflatmakta ve analiz sonuçlarının geçerliğini azaltmaktadır (Demir, Saatçioğlu ve İmrol, 2016, s. 132). Merkezi limit teoremine göre örneklem büyüklüğü n>30 olduğu (Gosling, 1995, s. 81) ve verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 değerleri arasında olduğunda veriler normal dağılım göstermektedir (George ve Mallery, 2019, s. 114- 115).

Tablo 3. Normal Dağılıma Uygunluk Test Sonuçları

	SY	İP	DY	İG	EY	ÇD	İD
N	460	460	460	460	460	460	460
Ortalama	4,136	4,348	3,347	4,392	3,677	4,188	3,819
Std. Sapma	0,800	0,706	0,945	1,066	1,016	1,094	1,126
Test İstatistiği	0,134	0,098	0,109	0,155	0,081	0,089	0,106
Kolmogorov Smirnov Testi P değeri	0,063	0,084	0,172	0,201	0,067	0,116	0,053
Çarpıklık	-0,487	-,185	-0,385	-0,199	-0,504	-0,866	-0,004
Basıklık	0,101	0,808	0,130	0,838	0,157	-0,207	0,790

Çalışmada çok değişkenli normallik; AMOS 24 vastısatı ile analiz edilmiştir. Varsayımlar doğrultusunda EK-1 de yer alan tablo da değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında bulunduğu gözlemlenmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 3). Normal dağılıma uygunluğun değerlendirilmesinde kullanılan bir diğer yöntem olan Kolmogorov Smirnov testi p değerlerinin araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tüm değişkenler için 0,05'ten büyük

olduğu görülmektedir. Bu yöntemlede verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Julie Pallant, 2020, s. 75). Sonra diğer analizlere geçilmiştir.

6.9.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bilimsel araştırmalarda uyarlanan ya da geliştirilen ölçeklerin geçerliliğinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Araştırmada yapılan çalışmalar önemi ölçeklerin geçerliliğinin sağlanmasıyla mümkün olmaktadır. "Faktör Analizi" yöntemi ölçek geçerliliği çalışmalarında kullanılmaktadır. Leech, Barrett ve Morgan, (2005), açıklayıcı faktör analiz yöntemini iki ana şartının olduğunu, bunlardan birincisinin faktör analizinde bulunan değişkenlerin arasında bir ilişki olmasının zorunlu olduğu belirtilmiştir. Bundan dolayı örneklem çapının geniş olduğu ve ilişkili olan değişkenlerde faktör analizi sonuçları daha net ve güvenilir çıkmaktadır. Aynı zamanda örneklemin büyük olması, soruların kendi içinde az derecede yüksek ilişkili ya da yüksek derecede ilişkili olması, faktör analizi için daha az önemli olarak gözükmektedir. İkinci şart ise; soru veya değişken sayısı katılımcı sayısından yüksek olmadığı durumlarda faktör analizinin kesinlikle yapılmaması gerektiği savunulmaktadır (Leech, Barrett ve Morgan, 2005, s. 76).

Uygun, (2015) bilimsel araştırmalarda faktör analizinin ölçek geçerliliğini ölçtüğünü vurgulamaktadır. Faktör analizinde p taneli birbiri ile ilişkili değişkeni bir araya getirir, kavramsal ve ilişkisiz anlamlı değişkenlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Faktör analizi, kavramlar arsındaki ilişkinin daha kolay yoldan anlaşılması için aralarında ilişki olan birden çok değişkenin bulunduğu verilere ait ilişkilerin temel yapısını ortaya çıkarmaktadır (Uygun, 2015, s. 99). Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri faktör analiz sonuçlarının uygun olması için kullanılmaktadır. Bartlett küresellik testi, değişkenler arasında ilişkinin olmadığı durumlarda sıfır hipotezi ifade etmektedir. Değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunda sıfır hipotezi reddedilmekte ve bu şekilde veri seti faktör analize uygun olarak görülmektedir (Hair ve diğer., 2010, s. 103). KMO testi; kısmi korelasyon ile gözlenen korelasyonlar katsayılarını karşılaştıran indekslerden biridir. Faktör analizinin yapılmasının iyi olmasını için bu oranın yüksek olması gerekmektedir. Ortaya çıkan KMO değerinin 1-0 arasında bir değerde olması gerekmektedir. KMO oranı; 0.60'ın altı kabul edilemez, 0.60 "orta", 0.70 "iyi", 0.80 "çok iyi", 0.90 üzeri "mükemmel" düzeyde olduğunu göstermektedir (Sharma, 1996, s. 116).

Ortaya çıkan oranın 1 olması değişkenler arasındaki ilişkinin hatasız ve kusursuz anlamına gelmekte ve tahmin edilebilir olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucu ile değişkenler ve değişkenler arasındaki korelasyonlar bulunmaktadır. Bu değişkenler mutlak değer de büyük ağırlığa sahip olduğu faktör altın da o değişken ile yakın ilişkide olduğu anlamına gelmektedir. İdeal dönüştürülmüş faktör matrisinde her bir değişkenin tek bir faktörle anlamlı ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Bartlett küresellik testi ve KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüsüne göre faktör analizi yapılmıştır. Faktör Analizinde tahmin adına "Principal Compenent Analysis" kullanılmış, faktörler arasında korelasyonun bulunmaması sebebiyle "Varimax" döndürme yöntemi kullanılarak uygulama yapılmıştır.

Tablo 4. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	**Madde**	**Faktör Yükleri**	**KMO Test Değeri**	**Bartlett Küresellik Testi $\chi 2$ Değeri**	**Açıklanan Toplam Varyans Oranı**
Stratejik Yönetim Ölçeği	SY2	0,657	**0,896**	**1973,59**	**50,027**
	SY3	0,732			
	SY4	0,746			
	SY5	0,812			
	SY6	0,669			
	SY7	0,818			
	SY9	0,639			
	SY10	0,658			
	SY11	0,689			
	SY14	0,622			

Stratejik Yönetim Ölçeği 15 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda faktör ağırlığı 0,60'ın altında olan 1, 8, 12, 13, 15 numaralı ifadeler araştırmadan çıkarılmıştır. İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 10 Stratejik Yönetim Ölçeği tek faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonuçları Tablo 4'te verilmiştir. Sonuçlara göre KMO değeri 0,896 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi 2$=1973,594 ($p<0,005$) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %50,027'dir.

Tablo 5. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Madde	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Oranı	Toplam Varyans	KMO Test Değeri	Bartlett Küresellik Testi $\chi 2$ Değeri
İşletme Çevikliği Ölçeği	İD	İD1	0,811	**47,214**	**69,157**	**0,95**	**7063,41**
		İD2	0,796				
		İD3	0,731				
		İD4	0,823				
		İD5	0,764				
		İD6	0,707				
		İD7	0,686				
		İD8	0,677				
	DY	DY1	0,751	**7,988**			
		DY2	0,754				
		DY3	0,738				
		DY4	0,928				
		DY5	0,655				
		DY6	0,777				
		DY7	0,727				
	İG	İG1	0,823	**5,689**			
		İG2	0,92				
		İG3	0,935				
		İG4	0,853				
		İG5	0,731				
	EY	EY3	0,791	**4,373**			
		EY4	0,778				
		EY5	0,819				
	ÇD	ÇD1	0,96	**3,893**			
		ÇD4	0,923				

Kısaltmalar: İD: İş Birliği ve Dayanışma, DY: Değişim Yönetimi, İG: İş Gücü, EY: Esnek Yapılar, ÇD: Çeviklik Değerleri

İşletme Çevikliği Ölçeği 44 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda faktör ağırlığı 0,60'ın altında olan 19 ifade (Çeviklik Değerleri 2-3-5-6, Esnek Yapılar 1-2, İş Gücü 6-7-8-9-10-11, İş Birliği ve Dayanışma 9, Teknoloji 1-2-3-4-5-6) analizden çıkarılmıştır.

İlgili maddeler çıkarıldıktan sonra, geriye kalan 25 maddelik İşletme Çevikliği Ölçeği beş faktörde incelenmiş ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,950 olarak bulunmuştur ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi 2$=7063,410 (p<0,005) olarak elde edilmiştir.

Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Beş faktörün toplam varyansı açıklama oranı %69,157'dir.

Tablo 6. İşletme Performansı Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yükleri	KMO Test Değeri	Bartlett Küresellik Testi $\chi 2$ Değeri	Açıklanan Varyans Oranı
İşletme Performansı Ölçeği	İPÖ1	0,667	**0,939**	**3546,038**	**48,252**
	İPÖ2	0,626			
	İPÖ3	0,775			
	İPÖ4	0,736			
	İPÖ5	0,639			
	İPÖ6	0,659			
	İPÖ7	0,629			
	İPÖ8	0,618			
	İPÖ9	0,617			
	İPÖ10	0,642			
	İPÖ11	0,803			
	İPÖ12	0,779			
	İPÖ13	0,625			
	İPÖ14	0,773			
	İPÖ15	0,816			
	İPÖ16	0,65			

İşletme Performansı Ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Yapılan faktör analizi sonuçları incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda tüm ifadelerin faktör ağırlığı 0,60'ın üstünde çıktığı için ifade çıkarılmamıştır (Tablo 6).

İşletme Performansı Ölçeği tek faktörde incelenmiş olup, yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,939 olarak bulunmuş ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre $\chi 2$=3546,038 (p<0,005) olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %48,252'dir.

6.9.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sharma (1996) açıklayıcı faktör analizinin faktör yapısı ile ilgili araştırmacıya çok az bilgi verdiğini ya da hiç bilgi vermediğini belirtmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi

(DFA) verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA ile bilgi elde edilmeye çalışarak hipotez kurulurken, DFA ile tespit edilen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığı, ilişki varsa hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğu, her bir faktörün bağımsız olup olmadığı, faktörlerin ilgili modeli açıklamak için yeterli olup olmadığına bakılır (Erkorkmaz ve diğer., 2013, s. 211). AFA, anket, test vb. ölçüm araçlarının oluşturulmasında kullanılırken, DFA çalışılan örneklemde oluşturulan modellerin doğrulanıp doğrulanmadığını test etmekte kullanılır. DFA, gözlenen kovaryansı açıklamak için p tane gözlenen değişken arasında, gizil faktörlerin küçük bir sayısını bularak değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bu sayede modelin gözlenen ve gözlenemeyen tüm değişkenleri birlikte test edilerek, test sonuçlarının, eldeki verilerle ne kadar uyumlu olduğu tespit edilir. DFA tüm çözümlemelerde ölçüm hatalarını hesaba katarak hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır (Akyüz, 2018, s. 187).

6.9.4. Güvenirlik Analizi, Benzeşme Geçerliliği, Ayrışma Geçerliliği ve Açıklanan Ortalama Varyans Değerleri

Bir ölçme aracında bulunan ölçümlerin aynı şartlarda tekrarlı bir şekilde elde edilen değerlerinin kararlılığı güvenirliliği ifade etmektedir. Bundan dolayı bir ölçekte güvenirlilik önemlidir. Cronbach (1951) tarafından güvenilirlik düzeyinin ölçülmesi için Alfa Katsayısı Yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntem sayesinde ölçek güvenilirliği test edilebilmektedir. Cronbach alfa değeri yanlış ve doğru olarak puan alamayan maddelerin Likert özellikte 1-10, 1-5, 1-4, 1-3 gibi sayıların kullanılmasıyla iç tutarlılığı ölçen yöntemlerden biridir (Ercan ve Kan, 2004, s. 213). Korelasyon kat sayısı ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısında korelasyonun eksi yönde olması alfa kat sayısının eksi yönde hesaplanmasını sağladığından dolayı negatif alfa katsayısı güvenilirlik modelini bozmaktadır. Bu sebeple ölçeğin toplanabilirlik özelliği kaybolmakta ve ölçeğin bozuk ya da güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Kalaycı, 2017, s. 405).

Ölçek güvenilirliği Alfa Katsayılarına bağlı olarak şu şekilde gösterilmektedir;

- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük.
- $\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilirliği olmayan bir ölçektir.

Cronbach's alfa katsayısı ölçek maddelerinin cevaplarının üç ya da daha fazla olduğu zamanlarda içsel tutarlılığın ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu değer genel olarak 0,70 ve üzerinde kabul edilmekte olup keşfedici çalışmalarda istisnai olarak 0,60 düzeyine kadar tolere edilebilmektedir (Hair ve diğer., 2010, s. 680).

DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmaktadır. Birleşik güvenirlik CR ≥.70 olduğunda koşulu sağlandığı belirtilmektedir (Hair ve diğer., 2010, s. 666).

Açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri, benzeşme geçerliliğinin göstergesidir. Açıklanan ortalama varyansın (AVE ≥ 0.50) olmasında benzeşme geçerliliği teyit edilebilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46). Ancak AVE değerinin sadece bir boyutta istenenin altında bulunması halinde diğer güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarına bakılmaktadır (Huang, Wang, Wu ve Wang, 2013, s. 219).

AVE değerlerinin karekökünün boyutun, öbür boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması ayrışma geçerliliği için gerekmektedir. Bu şekilde kullanılan veri toplama araçlarındaki her bir boyutun ayrışma geçerliliğini sağladığı ifade edilir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46).

Stratejik Yönetim ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktör	Madde	Standardize B	std hata	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
Stratejik Yönetim Ölçeği	SY2	0,624			0,57	0,89	,90
	SY3	0,685	0,087	**			
	SY4	0,788	0,113	**			
	SY5	0,884	0,111	**			
	SY6	0,666	0,092	**			
	SY7	0,841	0,114	**			
	SY9	0,513	0,104	**			
	SY10	0,529	0,113	**			
	SY11	0,552	0,100	**			
	SY14	0,521	0,090	**			

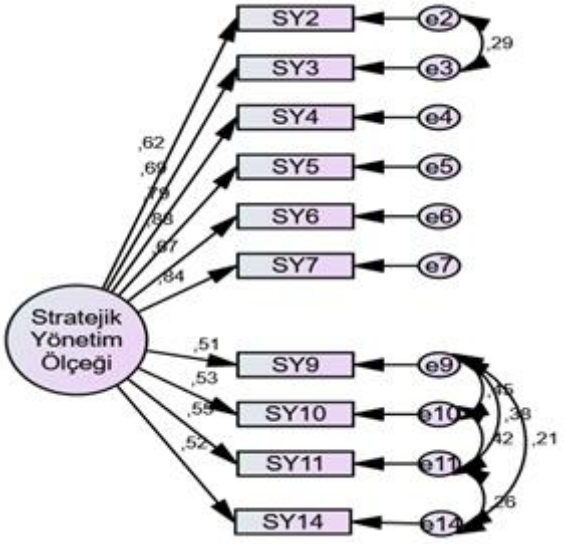
Tablo 7'de verilen sonuçlara göre Stratejik Yönetim (0,513-0,884) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı

olduğu söylenebilir (p<0,001). Güvenirlik katsayısı (0,90) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,57 ve CR değeri 0,89'dur. Bu değerlere göre ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir (Huang ve diğer., 2013).

Tablo 8. Stratejik Yönetim Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 2$	$\chi 2/df \leq 5$	3,95
GFI	GFI ≥ 0,95	GFI ≥ 0,90	0,95
CFI	CFI ≥ 1	CFI ≥0,97	0,97
NFI	NFI ≥ 0,95	NFI ≥ 0,90	0,95
RMR	RMR ≤ 0,05	RMR ≤ 0,08	0,05
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	RMSEA ≤ 0,08	0,08

Tablo 8 ve Şekil 3'te verildiği üzere Stratejik Yönetim ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı belirlenmiştir.



Şekil 3. Stratejik Yönetim Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşletme çevikliği ölçeğini tek faktör olarak kullanma düşüncesiyle ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tablo 9'da İşletme Çevikliği ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri gösterilmiştir.

Tablo 9. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

	Faktör	Madde	Standartize B	std hata	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
İşletme Çevikliği Ölçeği	İD	İD4	0,774			0,55	0,91	,91
		İD1	0,773	0,062	**			
		İD2	0,770	0,059	**			
		İD5	0,727	0,060	**			
		İD3	0,702	0,058	**			
		İD6	0,704	0,055	**			
		İD7	0,737	0,056	**			
		İD8	0,763	0,056	**			
	DY	DY4	0,739			0,57	0,90	,90
		DY6	0,710	0,063	**			
		DY2	0,727	0,052	**			
		DY1	0,833	0,058	**			
		DY3	0,805	0,059	**			
		DY7	0,722	0,062	**			
		DY5	0,737	0,059	**			
	İG	İG3	0,840			0,72	0,93	,92
		İG2	0,852	0,043	**			
		İG4	0,923	0,040	**			
		İG1	0,901	0,041	**			
		İG5	0,692	0,053	**			
	EY	EY5	0,797			0,58	0,80	,80
		EY3	0,754	0,056	**			
		EY4	0,729	0,056	**			
	ÇD	ÇD1	0,928			0,60	0,85	,95
		ÇD4	0,972	0,033	**			

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted, **p<0,01, *p<0,05

İşletme Çevikliği ölçeği İD alt boyutu (0,702-0,774) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p<0,001). AVE (0,55) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenilirlik sonuçlarına göre CR (0,91) ≥ 0,70 ve Cronbach's Apha (0,91) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu söylenebilir.

İşletme Çevikliği ölçeği DY alt boyutu (0,710-0,833) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p<0,001). AVE (0,57) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenilirlik sonuçlarına göre CR (0,90) ≥ 0,70 ve Cronbach's Apha (0,90) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu söylenebilir.

İşletme Çevikliği ölçeği İG alt boyutu (0,692-0,923) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p<0,001). AVE (0,72) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenilirlik sonuçlarına göre CR (0,93) ≥ 0,70 ve Cronbach's Apha (0,92) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu söylenebilir.

İşletme Çevikliği ölçeği EY alt boyutu (0,729-0,797) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p<0,001).

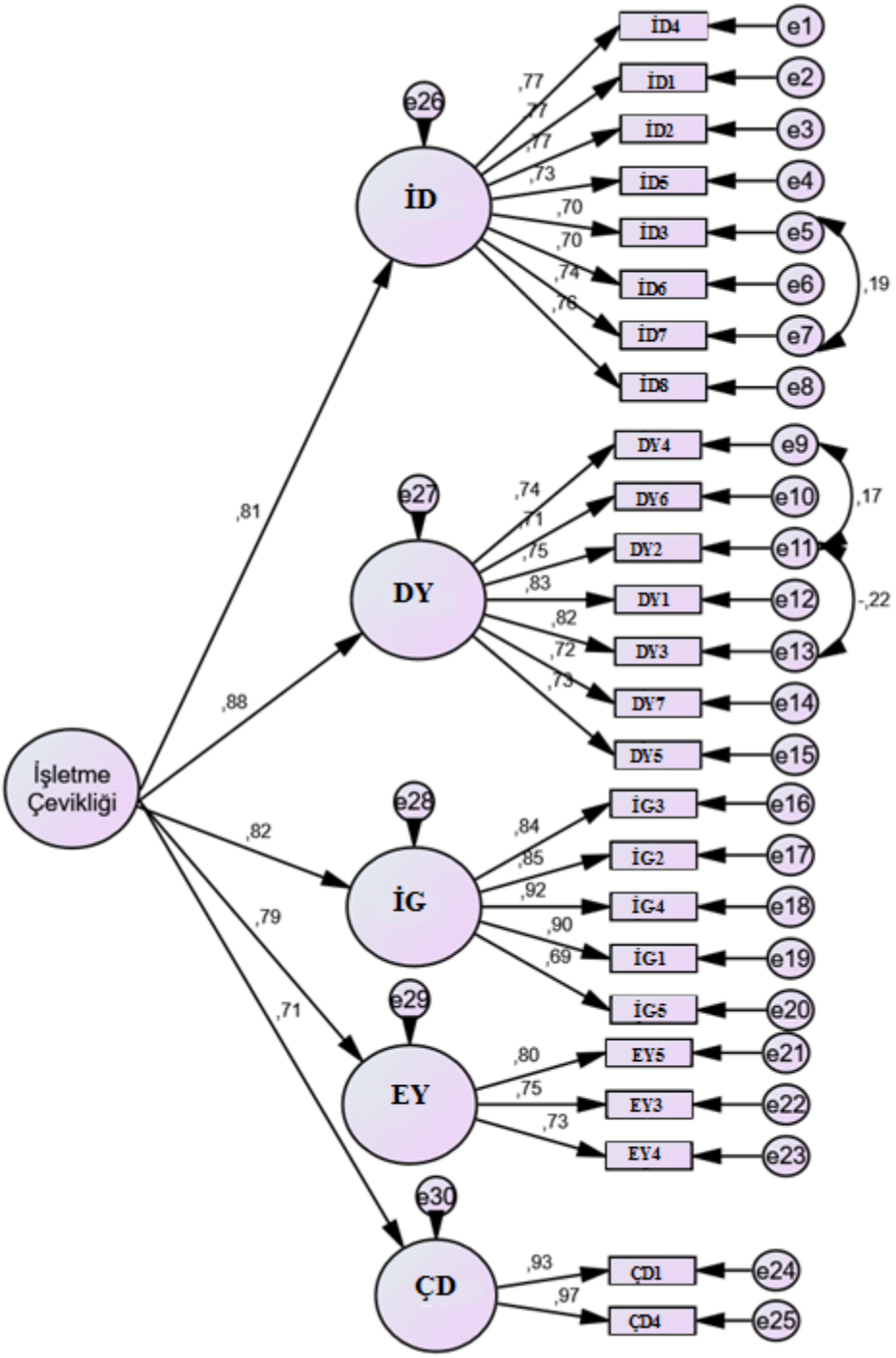
AVE (0,58) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenilirlik sonuçlarına göre CR (0,80) ≥ 0,70 ve Cronbach's Apha (0,80) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu söylenebilir.

İşletme Çevikliği ölçeği ÇD alt boyutu (0,928-0,972) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p<0,001). AVE (0,60) ≥ 0,50 olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliliğini sağladığı söylenebilir. Güvenilirlik sonuçlarına göre CR (0,85) ≥ 0,70 ve Cronbach's Apha (0,95) ≥ 0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 10. İşletme Çevikliği Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	**İyi Uyum***	**Kabul edilebilir Uyum****	**Model**
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 2$	$\chi 2/df \leq 5$	1,82
GFI	GFI ≥ 0,95	GFI ≥ 0,90	0,93
CFI	CFI ≥ 1	CFI ≥0,97	0,97
NFI	NFI ≥ 0,95	NFI ≥ 0,90	0,94
RMR	RMR ≤ 0,05	RMR ≤ 0,08	0,02
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	RMSEA ≤ 0,08	0,04

Tablo 10 ve Şekil 4'de görüldüğü gibi İşletme Çevikliği ölçeğine ilişkin DFA Modeli test sonuçlarına göre; DFA'da hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı belirlenmiş ve ölçeğine ilişkin yol analizi sonuçları Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. İşletme Çevikliği Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 11. İşletme Performansı Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

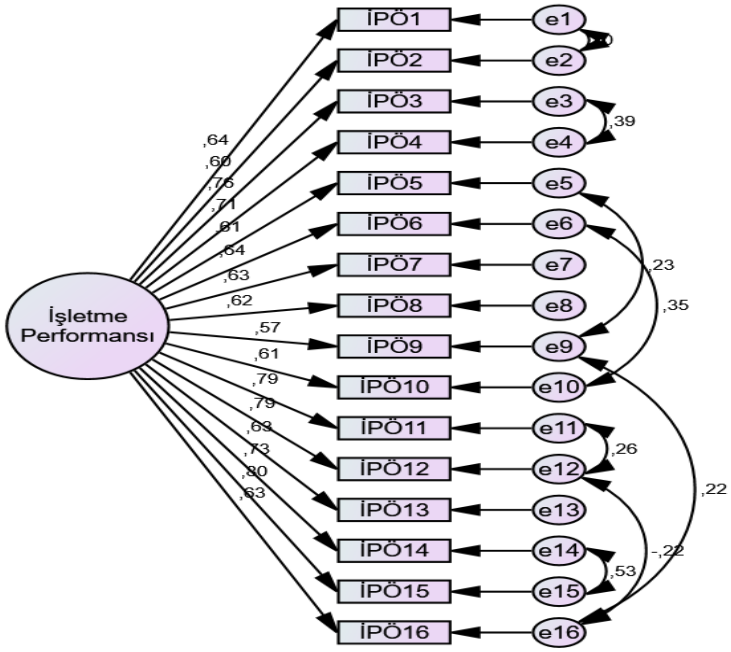
Faktör	Madde	Standardize B	std hata	p	AVE	CR	Cronbach's Alpha
İşletme Performansı Ölçeği	İPÖ1	0,641			0,56	0,79	0,93
	İPÖ2	0,596	0,062	**			
	İPÖ3	0,764	0,068	**			
	İPÖ4	0,709	0,073	**			
	İPÖ5	0,607	0,071	**			
	İPÖ6	0,636	0,068	**			
	İPÖ7	0,625	0,071	**			
	İPÖ8	0,622	0,069	**			
	İPÖ9	0,566	0,071	**			
	İPÖ10	0,615	0,066	**			
	İPÖ11	0,787	0,062	**			
	İPÖ12	0,791	0,061	**			
	İPÖ13	0,625	0,072	**			
	İPÖ14	0,729	0,057	**			
	İPÖ15	0,796	0,057	**			
	İPÖ16	0,634	0,074	**			

İşletme Performansı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, ayırıcı geçerlilik analizi, Cronbach's alpha ve birleşik güvenirliliği analizi değerleri Tablo 11'de gösterilmiştir. İşletme Performansı (0,566-0,796) standardize katsayı değerleri arasında yer almakta olup, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($p<0,001$). Güvenirlik katsayısı (0,93)≥0,80 olmasından dolayı çok güvenilir olduğu görülmektedir. AVE değeri 0,56 CR değeri 0,79'dur. Bu değerlere göre ölçeğin geçerliliği kabul edilmiştir (Huang ve diğer., 2013).

Tablo 12. İşletme Performansı Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
$\chi 2/df$	$\chi 2/df \leq 2$	$\chi 2/df \leq 5$	3,72
GFI	GFI ≥ 0,95	GFI ≥ 0,90	0,90
CFI	CFI ≥ 1	CFI ≥0,97	0,95
NFI	NFI ≥ 0,95	NFI ≥ 0,90	0,92
RMR	RMR ≤ 0,05	RMR ≤ 0,08	0,02
RMSEA	RMSEA ≤ 0,05	RMSEA ≤ 0,08	0,07

İşletme Performansı ölçeğine ilişkin DFA Modeli test sonuçları Tablo 12 ve Şekil 5'te verilmiş olup buna göre; DFA'da hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 5. İşletme Performansı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

6.9.5. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için korelasyon analizleri kullanılmaktadır (Pallant, 2020, s. 144). Korelasyon değeri -1 ile +1 arasındaki bir değer almakta olup pozitif değer iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu, negatif değer iki değişken arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006):

İki değişken arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler;

- 0.00 – 0.19 arasındaki değer; çok zayıf ilişki
- 0.20 – 0.39 arasındaki değer; zayıf ilişki
- 0.40 – 0.59 arasındaki değer; orta düzeyde ilişki
- 0.60 – 0.79 arasındaki değer; yüksek düzeyde ilişki

– 0.80 – 1.00 arasındaki değer; çok yüksek ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Köklü ve diğer., 2006).

Çalışmada uygulanan korelasyon analizi sonucunda ölçekler arasındaki ilişki ortaya konulmuş ve sonuçlar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	**SY**	**İP**	**İD**	**DY**	**İG**	**EY**	**ÇD**
SY	4,1357	***0,755***	,648**	,677**	,648**	,716**	,702**	,722**
İP	4,3479		***0,748***	,655**	,729**	,731**	,678**	,698**
İD	3,8187			***0,742***	,695**	,657**	,663**	,718**
DY	3,3469				***0,754***	,622**	,717**	,688**
İG	4,3919					***0,845***	,678**	,711**
EY	3,677						***0,762***	,705**
ÇD	4,1879							***0,894***

*p<0,01, SY: Stratejik Yönetim, EY: Esnek Yapılar, İD: İş Birliği ve Dayanışma, ÇD: Çeviklik Değerleri, İG: İş Gücü, DY: Değişim Yönetimi, İP: İşletme Performansı

Korelasyon analizi sonuçlarını gösteren Tablo 13 incelendiğinde, tüm ölçek değişkenleri için korelasyon katsayılarının p<0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ilişki katsayılarının yüksek düzeyde olduğu ve ilişkilerin pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Stratejik yönetimin en güçlü ilişkiye sahip olduğu değişken çeviklik değerleri iken, işletme performansının en güçlü ilişkiye sahip olduğu değişken işgücü olup yine yakın oranla değişim yönetimidir. İşletme çevikliği alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkiler değerlendirildiğinde ise iş gücünün en güçlü ilişkiye sahip olduğu değişken çeviklik değerleri, değişim yönetiminin en güçlü ilişkiye sahip olduğu değişken esnek yapılar, çeviklik değerlerinin ise en güçlü ilişkiye sahip olduğu değişken iş birliği ve dayanışma olarak ortaya çıkmıştır.

Değişkenlerin puan ortalamaları incelendiğinde, stratejik yönetim puan ortalaması 4,13, işletme performansı puan ortalaması 4,34, iş birliği ve dayanışma puan ortalaması 3,81, değişim yönetimi puan ortalaması 3,34, iş gücü puan ortalaması 4,39, esnek yapılar puan ortalaması 3,67 ve çeviklik değerleri puan ortalaması 4,18'dir. Katılımcıların stratejik yönetim ve işletme performansı algısı yüksekken, işletme çevikliği boyutlarından esnek yapılar, iş birliği ve dayanışma ve değişim yönetimi daha düşük, iş gücü ve çeviklik değerleri ise daha yüksek düzeydedir. Katılımcıların algıladıkları çeviklik düzeylerinden en yükseğinin iş gücü olduğu görülmektedir.

6.9.6. Hipotez Test Sonuçları

Araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test sonuçlarının incelenmesi için Process Makro 4.0 uzantısı kullanılmış ve sonuçlar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Hipotez Test Sonuçları

	Doğrudan etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,1240	,0130	38,7526	,0000	,4785	,5295
SY-İD-İP İlişkisi	**Doğrudan etki**	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İD	,3900	,0521	7,4923	,0000	,1922	,2878
	İD->İP	,1684	,0191	,8791	,0037	,0207	,0543
	Dolaylı etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İD->İP	,0657	,0093	1,1723	0,4310	,0047	,0121
	Toplam etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,1897	,0330	24,5623	,0000	,2716	,3326
SY-DY-İP İlişkisi	**Doğrudan etki**	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->DY	,5471	,0380	17,0175	0,000	,5724	,7217
	DY->İP	,2423	,0207	11,8414	0,000	,2042	,2854
	Dolaylı etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->DY->İP	,1326	,0175	14,8983	0,000	,4713	,5401
	Toplam etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,2566	,0259	22,1239	0,000	,5213	,6228
SY-İG-İP İlişkisi	**Doğrudan etki**	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İG	,3547	,0509	3,0380	,0025	,0547	,2547
	İG->İP	,4400	,0098	45,0956	,0000	,4208	,4591
	Dolaylı etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İG->İP	,1561	,0230	1,2341	0,000	,0242	,1143
	Toplam etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,2801	,0431	16,3994	0,000	,1427	,1642
SY-EY-İP İlişkisi	**Doğrudan etki**	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->EY	,2687	,0478	5,6277	0,000	,3625	,1750
	EY->İP	,1297	,0208	1,4268	,1541	-,0706	,0112
	Dolaylı etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->EY->İP	,0349	,0264	0,3379	0,000	,5122	,6160
	Toplam etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,1589	,0159	28,4611	,0000	,3742	,4254
SY-ÇD-İP İlişkisi	**Doğrudan etki**	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->ÇD	,3847	,0505	7,6162	0,000	,4838	,2855
	ÇD->İP	,3319	,0197	,3646	0,000	,0315	,0459
	Dolaylı etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->ÇD->İP	,1277	,0270	1,2353	0,000	0,0241	0,0358
	Toplam etki	**Katsayı**	**sh**	**t**	**P**	**LLCI**	**ULCI**
	SY->İP	,2517	,0471	4,3224	0,000	0,4572	0,4641

Kısaltmalar: SY: Stratejik Yönetim, EY: Esnek Yapılar, İD: İş Birliği ve Dayanışma, ÇD: Çeviklik Değerleri, İG: İş Gücü, DY: Değişim Yönetimi, İP: İşletme Performansı

Tablo 14'te modelde yer alan değişkenler arası doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin sonuçları görülmektedir. Sonuçların p önem değerinin <0,05 ya da <0,01 anlam düzeyinde olması durumuna göre, ya da LLCI ve ULCI Bootstrap güven aralıkları değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması durumunda etki katsayılarının anlamlı olduğu sonucuna göre hipotezler değerlendirilmiştir (Hayes, 2013).

Tablo 14 incelendiğinde tüm etki katsayılarının p önem düzeylerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olması ve LLCI ve ULCI değerlerinin sıfır (0) değerini kapsamaması sonucunda tüm hipotezlerin kabul edildiği tespit edilmiştir.

Stratejik yönetimin işletme performansı üzerindeki doğrudan etkisi %12,40 düzeyindedir. Stratejik yönetimin işletme çevikliği boyutlarından iş birliği ve dayanışma üzerindeki doğrudan etkisi %39 düzeyindeyken, iş birliği ve dayanışmanın işletme performansı üzerindeki etkisi %16,84 düzeyindedir. Stratejik yönetimin iş birliği ve dayanışma aracılığıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi %6,57 iken, stratejik yönetimin işletme performansı üzerindeki doğrudan ve iş birliği ve dayanışma aracılığıyla dolaylı etkisini ifade eden toplam etki ise %18,97 olarak belirlenmiştir.

Stratejik yönetimin işletme çevikliği boyutlarından değişim yönetimi üzerindeki doğrudan etkisi %54,71 düzeyindeyken, değişim yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi %24,23 düzeyindedir. Stratejik yönetimin değişim yönetimi aracılığıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi %13,26 iken, stratejik yönetimin işletme performansı üzerindeki doğrudan ve değişim yönetimi aracılığıyla dolaylı etkisini ifade eden toplam etki ise %25,66 olarak belirlenmiştir.

Stratejik yönetimin işletme çevikliği boyutlarından iş gücü üzerindeki doğrudan etkisi %35,47 düzeyindeyken, iş gücünün işletme performansı üzerindeki etkisi %44 düzeyindedir. Stratejik yönetimin iş gücü aracılığıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi %15,61 iken, stratejik yönetimin işletme performansı üzerindeki doğrudan ve iş gücü aracılığıyla dolaylı etkisini ifade eden toplam etki ise %28,01 olarak belirlenmiştir.

Stratejik yönetimin işletme çevikliği boyutlarından esnek yapılar üzerindeki doğrudan etkisi %26,87 düzeyindeyken, esnek yapıların işletme performansı üzerindeki etkisi %12,97 düzeyindedir. Stratejik yönetimin esnek yapılar aracılığıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi %3,49 iken, stratejik yönetimin işletme performansı

üzerindeki doğrudan ve esnek yapılar aracılığıyla dolaylı etkisini ifade eden toplam etki ise %15,89 olarak belirlenmiştir.

Stratejik yönetimin işletme çevikliği boyutlarından çeviklik değerleri üzerindeki doğrudan etkisi %38,47 düzeyindeyken, çeviklik değerlerinin işletme performansı üzerindeki etkisi %33,19 düzeyindedir. Stratejik yönetimin çeviklik değerleri aracılığıyla işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi %12,77 iken, stratejik yönetimin işletme performansı üzerindeki doğrudan ve çeviklik değerleri aracılığıyla dolaylı etkisini ifade eden toplam etki ise %25,17 olarak belirlenmiştir.

İşletme performansı üzerinde işletme çevikliği alt boyutlarından en çok iş gücü doğrudan etkiye sahipken, stratejik yönetimin işletme çevikliği alt boyutlarının aracı etkisiyle işletme performansı üzerindeki en büyük dolaylı etkisi yine iş gücü üzerinden gerçekleşmiştir. Stratejik yönetimin işletme çevikliği alt boyutlarının dolaylı etkisiyle birlikte işletme performansı üzerindeki toplam etkisi ise yine en çok iş gücü üzerinden ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlara göre stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliği alt boyutlarının aracı rolü olduğu belirlenmiş ve araştırmada test edilen tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15. Özet Hipotez Sonuçları

H1: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi				
	H2a	***H2b***	***H2c***	***H2d***	***H2e***
H2: İşletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapıların (a), iş birliği ve dayanışmanın (b), çeviklik değerlerinin (c), iş gücünün (d) ve değişim yönetiminin (e) algılanan işletme performansı üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi
	H3a	***H3b***	***H3c***	***H3d***	***H3e***
H3: Stratejik yönetim çalışmalarının işletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapılar (a), iş birliği ve dayanışma (b), çeviklik değerleri (c), iş gücü (d) ve değişim yönetimi (e) üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi	Desteklendi

Tablo 15. Devam

H4a: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " Esnek Yapıların (EY)" aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4b: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " İş Birliği ve Dayanışmanın (İD) " aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4c: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " Çeviklik Değerlerinin (ÇD)"aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4d: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan "İş Gücünün (İG)" aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi
H4e: Stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan "Değişim Yönetminin (DY)"aracı rolü bulunmaktadır.	Desteklendi

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik işletmelerin kurulma amaçlarının başında gelmektedir. Kârlılık elde etmek, gelişim göstermek, müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamak ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak işletmelerin temel hedefleri ve gereksinimleridir. Günümüzde ise bu hedeflere ulaşmak ve gereksinimleri karşılamak çok daha güç bir hal almıştır. Günümüzden yaklaşık 100 yıl önce üretim odaklı bir anlayış hâkimdir. Üretici sayısı kısıtlı olduğu için tüketicilerin fazla seçeneği bulunmamaktaydı. Bu durum geliştirilen ürün ve hizmetlerin işletmelerin tercihleri doğrultusunda şekillenmesine neden olmuştu. Üreticiler tüketici taleplerini yakından takip etmek yerine kendi karlılıklarına ve ihtiyaçlarına odaklanmış durumdaydı. 1970'li yıllardan Japonya'da başlayıp tüm dünyaya yayılan anlayışla birlikte ise üretici sayısının hızla artması sonucunda üreticilerin fark yaratabilmek adına tüketici talep ve ihtiyaçlarını temel öncelik haline getirmesi temel anlayış olarak kabul görmüştür. Yaklaşık 50 yıl süren üretici odaklı anlayış, yerini tüketici odaklı anlayışa bırakmıştır. Nitekim tüketici odaklı anlayışın aradan geçen yaklaşık 50 yılın sonunda önemini koruduğundan söz etmek mümkündür.

Müşteri odaklı anlayışın gelişmesinde üretici sayısının artması kadar tüketicilerin üreticilere ulaşma konusunda yaşanan gelişim de belirleyici olmuştur. Gelişen toplumsal yaşam koşullarıyla birlikte tüketiciler üreticilere daha kolay ulaşabilir hale gelirken küreselleşme de rekabeti arttırmıştır. Son 20 yıla bakıldığında ise küreselleşmenin büyük bir hızla devam ettiği teknolojik gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Bu durum mevcut rekabet koşullarını çok daha güç bir hale getirirken, tüketicilerin üreticilere ulaşmak için seçeneklerini de arttırmıştır. Bugün Türkiye'deki bir kişinin satın almak istediği bir ürünün ikamesini Çin ya da Amerika Birleşik Devletleri'nden sipariş etmesi ve kısa bir süre içerisinde de ürününü teslim alması mümkündür. Bu durum şehir merkezindeki bir işletmenin çevresindeki işletmelerin yanı sıra şehir dışındaki ve hatta yurtdışındaki işletmelerle dahi rekabet etmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu rekabet içerisinde işletmelerin sürdürülebilirlikleri çok daha zorlu bir hal alırken yalnızca ürün ve hizmet kalitesini arttırmak yeterli olmayıp tüketici talep ve ihtiyaçlarını yakından takip edip bu talep ve ihtiyaçlarını karşılama gerekliliğini doğurmuştur. Şüphesiz bu takibi sağlayıp talep ve ihtiyaçları karşılayabilmek için de dinamik bir yapıya sahip olunması, değişen koşullara hızla uyum sağlanması gerekmektedir.

Tüm bu gereksinimler işletmelerde çeviklik olgusunun önem kazanmasına ve yoğun bir şekilde üzerinde durulmasına yol açmıştır. Nitekim çalışma kapsamında da işletmelerde çeviklik alt boyutlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu alanda araştırmalar yoğunlaşırken bu çalışma ile birlikte hem literatürdeki zenginliğin artmasına katkı sağlanması hem de konuya ilişkin araştırmacılara, yöneticilere ve yatırımcılara kaynak sunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın analiz sürecinin gerçekleştirilebilmesi için saha çalışması gerçekleştirilmiş, demografik özellik formu ile birlikte dört ayrı ölçek kullanılmış ve 460 katılımcının yer aldığı bir örneklem oluşturulmuştur. Bu örneklemden elde edilen veriler istatistik paket programına girilmiş ve analizler gerçekleştirilerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Kavramlar arasındaki ilişkiyi ve yönünü tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda stratejik yönetim ile işletme çevikliği alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Heydari vd. (2020)'nin yaptığı benzer bir çalışma da bu çalışmanın sonuçlarına benzer bulgular elde edilmiş ve iki kavram arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Fakat Merdan (2022) tarafından yapılan bir çalışmada bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmacı çalışmanın Covid-19 sürecinde yapıldığını, yöneticilerin yoğunluğu ve ilgisizliğini, yine yöneticiler tarafından sorulara gelişigüzel cevap verilmesini çalışmanın kısıtları arasında göstermiştir. Bu kısıtlar iki kavram arasındaki ilişkinin tespitini zorlaştırmış olabilir.

Bu çalışmada stratejik yönetim ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Baker (2003) bu alanda yapılan çalışmaların çoğunluğunda stratejik yönetim çalışmaları ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Konuya ilişkin Güleş, Akgemci ve Türkmen (2011) benzer bir çalışma yürütmüş, stratejik yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yapmış oldukları analizler doğrultusunda iki olgu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç, bu çalışmada elde edilen bulgular ile benzerlik göstermesi açısından önemlidir.

Korelasyon analizi sonucunda işletme çevikliği ile işletme performansı arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Konuya ilişkin benzer çalışmalara bakıldığında bu çalışmalardan birinde Ustasüleyman (2008) çeviklik ile işletme

performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve çalışma sonucunda çeviklik ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Atieno ve Senaji (2017) de yaptıkları çalışmada çevikliği yüksek olan işletmelerin çevikliği düşük olan işletmelere göre daha yüksek işletme performansına sahip olduklarını bildirmişlerdir. Yine benzer bir çalışmayı Çakmak (2021) yapmış ve işletme çevikliğindeki iyileştirmelerin hem nicel hem de nitel olarak işletme performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. İşletme çevikliği artarken işletme performansı da artmakta, işletme çevikliği düşerken, işletme performansı da düşmektedir ki bu bulgu bu çalışmada elde edilen bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına göre stratejik yönetimin işletme performasını ve işletme çevikliğini olumlu yönde etkilediği, ayrıca işletme çevikliğinin işletme performansı ile olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu yönüyle araştırma sonuçlarının, ilgili alanda literatürde yapılan araştırma bulgularıyla uyum içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma modeli ve hipotezlerine dair yapılan analizler sonucunda stratejik yönetimin işletme çevikliği alt boyutlarından esnek yapılar, iş birliği ve dayanışma, çeviklik değerleri, iş gücü ve değişim yönetimi üzerinde etkisi olduğu belirlenmiş ve $\boldsymbol{H_1}$ hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde stratejik yönetimin en az esnek yapılar alt boyutu üzerinde etkisi olduğu ve en yüksek ise değişim yönetimi üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Stratejik yönetim ile işletmeler ulaşmak istedikleri hedef ve amaçlar için strateji geliştirip bunları uygulamaya koyarlar. Bununla birlikte işletmeler faaliyetlerini devam ettirmek, rekabet avantajı elde etmek, pazar taleplerini karşılamak gibi birçok faktörlerden dolayı da sürekli olarak değişmek durumundadırlar. Gerek işletmenin içinde bulunduğu ortamdaki değişimlerin gerekse stratejik yönetim uygulamaları sırasında ortaya çıkan değişimlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi işletmenin amaçlarına ulaşması için hayati öneme sahip olup, işletmelerin bu yönde stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gereklidir. Bu nedenle stratejik yönetimin en yüksek etkisinin değişim yönetimi üzerinde olduğu söylenebilir. Nitekim Aktan (2011); Hoşgörür ve Zengin (2024) yaptıkları çalışmalarda işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması için gerekli değişimlerin yönetilmesinde değişim yönetiminin stratejik yönetim tekniği araçları ile donatılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yapılan analizler sonucunda algılanan işletme performansı üzerinde işletme çevikliği alt boyutlarının hepsinin etkisi olduğu tespit edilmiş ve H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Sonuçlara göre algılanan işletme performansı üzerinde alt boyutlardan en az esnek yapılar etkili iken en yüksek iş gücü etkilidir. Bir işletmenin faaliyetleri o işyerindeki iş gücü aracılığıyla yürütülmektedir.

İşletmeler yüksek performans elde etmek, hedef ve amaçlarına ulaşmak için etkin ve verimli çalışan iş gücüne ihtiyaç duyarlar. İşletmenin amaçları ile uyumlu, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip, motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan bir iş gücü işletmenin performansını olumlu etkileyecektir. Pfeffer (1998) yaptığı araştırmada çalışanların performansını artırmak için başta doğru insan seçiminin yapılması gerekliliğini vurgulamış, çalışan güvenliği, gerekli eğitim kurslarının verilmesi, bilgi paylaşımının sağlanması gibi unsurlar üzerinde durmuştur. Bu şekilde çalışan performansının artacağını ileri sürmüştür. Yüksek performanslı iş gücüne sahip işletmelerin işletme performanslarıda yüksek olacaktır. Biçer ve Düztepe (2003), çalışmalarında iş gücü ve işletme performansı arasındaki ilişkiye vurgu yapmışlar ve işletmelerin yüksek kalite ürün elde edebilmesi ve rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri için yüksek performanslı çalışanlara sahip olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Erkoç (2009) yaptığı çalışmada yüksek performanslı iş gücüne sahip olmanın işletme performansını olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Yine Yılmaz ve Halıcı (2015), çalışmalarında etkinliği verimliliği ön planda tutan bir iş gücünün işletme performansı üzerinde olumlu etkileri bulunduğunu bildirmişlerdir. Bu çalışma ve benzer çalışmalardan elde edilen sonuçlar işletme performansı açısından iş gücünün çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Hipotezlere dair yapılan analizler sonucunda stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş ve H_3 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarında da bahsedildiği üzere bu iki kavram arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır. Rastislav ve Silvia (2015) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmış ve stratejik yönetim çalışmalarının yüksek işletme performansını sağladığını ve bu yönü ile stratejik yönetim çalışmalarının işletme performansının ayrılmaz bir parçası olduğunu bildirmişlerdir. Stratejik yönetim ile işletmeler dikkat edilmesi gerekli alanları tespit etmekte, faaliyetlerinin ve rekabet avantajının devamı için stratejiler geliştirmekte ve uygulamakta, çalışanların

performansını kontrol ederek motivasyonlarının artırılması için gerekli şartları sağlamakta, iç iletişimler geliştirerek herkesin sorumluluğunu güçlendirilmektedir. Tüm bu eylemlerin ise işletmelerin performansı üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Yapılan hipotez testlerinde stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerinde işletme çevikliği alt boyutlarından biri olan esnek yapılar aracılığıyla dolaylı etkisi belirlenmiştir. Bu nedenle "Stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " **Esnek Yapıların (EY)"** aracı rolü bulunmaktadır" şeklindeki H_{4a} hipotezi kabul edilmiştir. Yine stratejik yönetimin işletme çevikliği alt boyutlarından biri olan iş birliği ve dayanışma aracılığıyla algılanan işletme performansı üzerinde dolaylı etkisi belirlenmiş ve **"**Stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **" İş Birliği ve Dayanışmanın (İD) "** aracı rolü bulunmaktadır" şeklindeki H_{4b} kabul edilmiştir. Yapılan testlere göre stratejik yönetimin çeviklik değerleri aracılığıyla algılanan işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi belirlenmiş ve "Stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan " **Çeviklik Değerlerinin (ÇD)"**aracı rolü bulunmaktadır" şeklindeki H_{4c} hipotezi kabul edilmiştir. Yine test sonuçlarında stratejik yönetimin iş gücü aracılığıyla algılanan işletme performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu belirlenerek "Stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"İş Gücünün (İG)"** aracı rolü bulunmaktadır" şeklinde kurulan H_{4d} hipotezi kabul edilmiştir. Hipotezlere dair yapılan analizler sonucunda stratejik yönetimin değişim yönetimi aracılığıyla algılanan işletme performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu görülmüş ve "Stratejik yönetimin algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde işletme çevikliğinin alt boyutlarından biri olan **"Değişim Yönetminin (DY)"**aracı rolü bulunmaktadır" şeklindeki H_{4e} hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan tüm bu analizler sonucunda algılanan işletme performansı üzerinde işletme çevikliği alt boyutlarından en çok iş gücünün doğrudan etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, stratejik yönetimin işletme çevikliği alt boyutlarının aracı etkisiyle algılanan işletme performansı üzerindeki en büyük dolaylı etkisi yine iş gücü alt boyutu üzerinden gerçekleşmektedir. Ayrıca stratejik yönetimin işletme çevikliği alt

boyutlarının dolaylı etkisiyle birlikte algılanan işletme performansı üzerindeki toplam etkisinin yine en çok iş gücü üzerinden olduğu saptanmıştır.

İş gücü işletmelerde değer ve farklılık yaratacak en önemli unsurdur. Bu alanda yapılan pek çok çalışma, başarılı yöneticilerin ve yönetim uygulamalarının işletme performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Fakat dikkat edilmesi gerekli hususlardan biri başarılı işletme yönetimi ve işletme performansı, işletme çalışanlarının katkısına, bilgi ve becerilerine bağlıdır. Çünkü işletmelerde başta üretim olmak üzere işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda alınan tüm kararlar ve uygulanan stratejiler işletme çalışanları tarafından yapılmaktadır. Bu nedenle gerek işletmelerin faaliyet alanlarındaki rekabet gücü gerekse de işletme performansının arttırılması işletmenin iş gücüne bağlıdır. Buna göre bir işletmenin işgücü ne kadar nitelikli ve yetenekli, işletmeye bağlı ve motive ise işletmede yürütülen başta stratejik yönetim çalışmaları olmak üzere bütün süreçler verimli ve etkin bir şekilde yürütülecek ve işletmenin pazardaki rekabet gücü ve performansı o kadar fazla olacaktır.

Günümüzde özellikle bilişim teknolojileri alanda devamlı gelişim ve değişimler yaşanmakta ve işletmeler bu değişimlerden etkilenmektedir. Bu değişimlerin etkilediği sektörlerden biride e-ticaret sektörüdür. Ürünlerin tanıtım aşamasından pazarlama aşamasına sonrasında alıcıya ulaşmasına kadar bilişim teknolojilerinin doğru ve verimli kullanılması e-ticaret sektöründeki işletmelerin rakabet gücü açısından çok önemlidir. E-ticaret sektöründe bulunan işletmeler özellikle teknoloji alanında meydana gelen yenilikleri takip edebilen, bunlara uyum sağlayabilecek esneklikte olan, işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda bunlardan faydalanabilen teknik donanıma sahip, iş birliği ve dayanışmaya önem veren, işletme değerlerine sahip çıkan, yüksek motivasyonlu işgücüne sahip olduklarında işletmede yürütülen süreçler daha verimli olacak ve işletme performansı yükselecektir. Bu yönü ile nitelikli iş gücüne sahip olmak e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için stratejik öneme sahip olup bu durumun işletme performansı üzerinde etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Bu sonuçlar ışığında stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde tüm işletme çevikliği alt boyutların önemli olduğu, bu alt boyutlar arasında da özellikle iş gücünün çok önemli olduğu görülmektedir. Da Silva, Hutcheson ve Wahl (2010) yaptıkları çalışmada işletmenin stratejik yönetim çalışmaları ile işletme çalışanlarının kendi stratejileri uyumlu olduğu zaman çalışanların işletmeye

daha bağlı olduklarını ve daha motive çalıştıklarını belirlemişlerdir. Bu tip çalışanların oluşturduğu iş gücüne sahip işletmelerin performanslarıda yüksek olacaktır. Turunç (2015) yaptığı çalışmada stratejik yönetim ve işletme performansı arasındaki ilişkide işgücü uyumunun düzenleyici rol oynadığını ve bu durumun işletme performansı açısından olumlu bir etki oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Avcu (2016) yaptığı çalışmada işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinin başarılı olabilmesi, rekabet avantajını sürekli kılabilmesi ve performansını artırabilmesi için alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip vasıflı iş gücünün istihdam edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bir işletmenin performansını artırmak için uygulanan stratejik yönetim çalışmaları, iş gücünün memnuniyeti ve motive edilmesi, gerekli eğitimleri almalarının sağlanması gibi iş gücü ile ilgili birçok süreci içermektedir. Bağcı ve Kaymakçı (2021) stratejik yönetim süreçlerinin amacına ulaşaması için iş gücü memnuniyetinin önemli olduğunu, çalışan memnuniyetinin sağlandığında stratejik hedeflere daha kolay ulaşılabildiğini ve bu durumdan işletme performansının olumlu etkilendiğini bildirmişlerdir. Aynı zamanda işletme çalışanlarının memnuniyeti müşteri memnuniyetini sağlamakta buna bağlı olarakta müşterilerin örgütsel bağlılığı artmaktadır. Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti arasındaki bu olumlu ilişki işletme performansınıda olumlu etkilemektedir (Matzler ve Renzl, 2007:161)

Gerek bu çalışmanın sonuçlarından gerekse yukarıda bahsedilen çalışmaların sonuçlarından anlaşılacağı üzere stratejik yönetim çalışmalarının algılanan işletme performansı üzerindeki etkisinde iş gücü başta olmak üzere işletme çevikliği alt boyutları önemli bir rol oynamaktadır.

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da belirli kısıtlar bulunmaktadır. Çalışma sadece e-ticaret alanında ve İstanbul özelinde yapılmıştır. Ayrıca çalışma anket formunu dolduran katılımcıların düşünceleriyle sınırlandırılmış ve katılımcıların soruları dikkatlice cevapladığı varsayılmıştır. Araştırma verileri belli bir zaman içinde toplanmış ve bu yüzden zaman içindeki değişiklikler ele alınmamıştır.

Bu sonuçlar kapsamında gerek araştırmacılara gerekse uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir;

1- Konuya ilişkin benzer bir çalışma gerçekleştirecek araştırmacılar için getirilebilecek başlıca öneriler:

- Gelecek dönemdeki araştırmalarda İstanbul dışında daha farklı lokasyonların seçilmesinin ve elde edilecek sonuçlarla bu çalışmada elde edilen sonuçların karşılaştırılması literatür açısından faydalı olacaktır.
- Aynı çalışmanın farklı sektörlerde incelenmesi literatürdeki zenginliğin arttırılması adına faydalı olacaktır.
- Bu çalışmadan elde edilen sonuçların ardındaki nedenlere yönelik katılımcılarla yüz yüze görüşme yapılması konunun daha derinlemesine araştırılmasına katkı sağlayacaktır.
- Stratejik yönetimi özelleştirerek stratejik üretim özelinde algılanan işletme performansı ve çeviklik alt boyutları ilişkisine dair incelemelerde bulunmak faydalı olacaktır.
- Sektörel bazda hangi alanlarda çeviklik alt boyutlarının algılanan işletme performansı üzerinde daha yüksek bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye yönelik incelemelerde bulunmak faydalı olacaktır.

2- Yöneticilere işletmelerinin performanslarını arttırabilmeleri için çeviklik adına getirilebilecek öneriler de şunlardır:

- İşletmelerde işgücüne önem verilmeli, çalışanların gelişimi ve yetenekleri dikkate alınmalı, çalışanlar aynı stratejik amaç doğrultusunda motive edilmelidir.
- İşletmelerde çalışanları motive ederek işletmeye bağlayan, işletme açısından aynı amaca yönlendiren işletme değerlerine önem vermelidir.
- Çalışanlar arasında iş birliği ve dayanışma teşvik edilmeli ve bunu sağlayan ortamlar oluşturulmalıdır.
- İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için belirlediği stratejilerin hayata geçirilmesinde ve yönetilmesinde değişen çevresel şartlar dikkate alınmalı ve bu değişimler etkin bir şekilde yönetilmelidir.
- İşletme gerek iç gerekse dış değişimlere hızlı ve etkin uyum gösterecek esneklikte olmalıdır.

Bunlarla birlikte işletmeler;

- Tüketici talep ve ihtiyaçlarını yakından takip etmeli,
- Piyasadaki fırsatların ve tehditlerin bilincinde olmalı,
- İşletme çekiciliğini arttırmalı,

- Paylaşımlı hizmetleri arttırmalı,
- Teknolojik gelişmeleri yakında takip etmek ve işletmeye entegre etmeli,
- Yüksek değer – düşük efor stratejilerini benimsemeli,
- Analiz çalışmalarını basit, hızlı ve etkin bir yapıya kavuşturmalıdırlar.

Bir işletme performansı üzerinde şüphesiz birçok unsur belirleyici olmaktadır ki işletme çevikliği de bu unsurlar arasında yer almaktadır. Günümüzden 100 yıl önce işletme çevikliği işletme performansı üzerinde bugünkü kadar etkiye sahip değildi. Muhtemeldir ki günümüzden 20 yıl sonra işletme çevikliğinin işletme performansı üzerindeki etkisi de bugünkü etkiden daha fazla olacaktır. Bu gerçekler ve ön görüler doğrultusunda işletmelerin çevikliklerini arttırabilmek adına tedbirler almaları, altyapı hazırlıkları yapmaları ve piyasa takibinde bulunmaları işletmelerin performansları ve gelişimleri adına son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

Akpunar, E. N. (2017). Türkiye'de elektronik dış ticaretin gelişimi ve istihdam ilişkisi. *Harran Maarif Dergisi*, 2(2), 18-32.

Aksoy, A. ve Yalçıner K. (2005). *İşletme sermayesi yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aktan, C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri*. İstanbul: TÜGİAD

Aktan, C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 4-21.

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: Değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-78.

Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.

Alagöz, A., Zerenler, M. ve Yılmaz, B. (2006). Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde muhasebe-finans bilişim sistemleri kullanımının örgütsel verimliliğe etkileri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 273-291.

Alpkan, L. (2000). *Stratejik yönetimin kapsamlılığı, stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altınok, R. A. (2008). *Elektronik ticaretin KOBİ'ler açısından uygulanabilirliği: Ankara örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. ve Walker, R. M. (2009). Strategy formulation, strategy content and performance, *Public Management Review*, 11(1), 1-22.

Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J. ve Walker, R. M. (2012). *Strategic management and public service performance*. UK: Palgrave Macmillan

Arasa, R. ve K'Obonyo, P. (2012). The relationship between strategic planning and firm performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.

Araza, A. ve Aslan, G. (2014). Post-modemizm ve post-bürokratik örgüt formları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(25), 37-62.

Aslan, Ş. (2009). *Duygusal zekâ ve dönüşümcü etkileşici liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

Atakuş, N. D. (2006). *Adana ili gıda sanayindeki işletmelerin performanslarının değerlendirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

Ataman, G. (2002), *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitap Evi.

Atieno, O. J. ve Senaji, T. A. (2017). Relationship between strategic agility and organization performance. *Afr. Int. J. Manag. Educ. Gov*, 2, 73-79.

Avcu, M. S. (2016). *Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel vatandaşlık ve çalışan performansı uzerine etkileri ve Atatürk Havaalanı ofis çalışanları örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Azaklı, S. (2002). *Belediyelerin hizmet stratejileri belirleme sürecinde analizci yaklaşımın önemi.* Yerel yönetimler sempozyum bildirileri (413-436), Ankara: TODAİE.

Bağcı, E. ve Kaymakçı, T. (2021). Stratejik yönetim uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinden örgüt performansına etkileri: İstanbul'da lise ve orta okul eğitimi veren özel kurumlar üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4),2335-2554

Baker, G.A. (2003). Strategic planning and financial performance in the food processing sector. *Review of Agricultural Economics*, 25(2), 470-482.

Baki, B. (2003). 21. yüzyıl üretim paradigması: Çevik üretim. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 17(1-2), 291-305.

Bang, V. V., ve Joshi, S. L. (2010). Market expansion strategy–performance relationship. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 57-75.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147-164.

Batıbeyi, A. ve Akbaba, A. İ. (2022). İşletmelerde stratejik çeviklik ve rekabet zekâsının şirket girişimciliği üzerindeki etkisi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 17(3), 567-604.

Bayramoğlu, G. (2016). Karmaşıklık paradigması ışığında örgüt teorilerinin yeniden değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 49-63.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açisindan önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.

Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık.

Bozgül, N. (2018). *Stratejik çeviklik, iş özerkliği, örgütsel iletişim, örgüt güvenlik iklimi, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ve sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyükaslan, A. (2018). *Kurum Kültürünün İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bracker, J. S., Keats, B. W. ve Pearson, J. N. (1980). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic management journal*, 9(6), 591-603.

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.

Budak, G., Güleryüz, D., Türkyilmaz, I. ve Kiliçaslan, S. (2011). Rekabetçi stratejilerin başarısında, bilgi yönetimi ve örgütsel atikliğin etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 14, 241-257.

Buldu, M.A. (2023). *Şirketlerin finansal ve inovasyon performanslarında stratejik çevikliğin rolü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kayseri Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.

Buldum, G. ve Görener, A. (2022). Stratejik çeviklik ile işletme performansı ilişkisi: kavramsal bir model önerisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(12), 1-20.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. Y. (1996). *İşletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canaslan, A., ve Güçlü, N. (2020). Öğretmenlerin öğrenme çevikliği: Ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(5), 2071-2083.

Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.

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.

Cegarra-Navarro, J.G. ve Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479.

Cenger, H. (2006) *Genel işletme performansı ve finansal performans ilişkisi-çimento sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chan, A.T.L., Ngai, E.W.T. ve Moon, K.K.L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259:486–499.

Chen, L., Johnson, G. ve Luo, Y. (2015). Great and small walls of china: distance&chinese e-commerce. *Net Institute*, 15(14), 1-27.

Chiang, C.Y., Kocabasoglu-Hillmer, C. ve Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1-2), pp. 49-78.

Christopher, M., Lowson, R. ve Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion ındustry. *International Journal of Retail and Distribution Management,* 32(8), 1-26.

Conant, J. S., Mokwa, M. P. ve Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20(3), 329-354.

Çakmak, F. (2022). Yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 171-184.

Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt iklimi, duygusal bağlılık ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.

Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 18(93), 28-34.

Çelik, H. (2006). *Dengeli hedef belirleme ve izleme (balanced scorecard) sisteminin hizmet kuruluşlarında uygulanması üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelikdin, A. E. (2022). Endüstriyel çevik işletme için dengelenmiş başarı göstergeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 38-50.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasindaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.

Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (9), 35-46.

Çubukçu, M. (2018). Organizasyon yapısını belirleyen faktörler ve yapının önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 175-190.

Da Silva, N., Hutcheson, J. ve Wahl, G. D. 2010. Organizational strategy and employee outcomes: A person–organization fit perspective, *The Journal Of Psychology*, 144(2), 145–161.

Dalay, İ. (2001). Yönetim ve organizasyon: İlkeler, teoriler ve stratejiler. Sakarya Üniversitesi Yayın No: 43

Darvishmotevali, M., Altinay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 1–9.

Deliormanlı, S. (1996). *Üretimde yepyeni, gelişen bir kavram: Çevik üretim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.

Demir, E., Saatçioğlu, Ö. ve İmrol, F. (2016). Uluslararası dergilerde yayımlanan eğitim araştırmalarının normallik varsayımları açısından incelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.

Demir, R., Campopiano, G., Kruckenhauser, C. ve Bauer, D. (2021). Strategic agility, internationalisation speed and international success-the role of coordination mechanisms and growth modes. *Journal of International Management*, 27 (1), 100838.

Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022). Örgütsel çeviklik üzerine yapılmış çalışmaların teorik açıdan incelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.

Demirkan, K. (2023). Stratejik çeviklik. Yönetim ve organizasyon çalışmaları güncel ve gelecek odaklı bağlam (1. Baskı) içinde (26-38). Ankara: Eğitim Yayınevi.

Demirler, S., ve Ataç, L. O. (2022). İşgücü çevikliği literatürünün bibliyometrik analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), 251-272.

Digital (2023). We Are Social 2023 Global ve Türkiye Raporu. Erişim Tarihi:14.06.2024, https://www.clicksus.com/we-are-social-2023-global-ve-turkiye-raporu

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Doğrul, B. Ş. ve Besler, S. (2017). Stratejik uyumun işletmenin finansal performansına etkisi: profilden sapma yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 67-86.

Doz, Y.L. ve Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.

Dulkadir, B. ve Akkoyun, B. (2013). Elektronik ticaretin işletmelerin dış çevresi açısından değerlendirilmesi: Malatya ili tekstil sektöründe bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(6), 1-14.

Durmuş, A. (2018). *Yenilik stratejilerinin işletme performansı üzerindeki etkileri ve bir uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duygulu, E. ve Eroğluer, K. (2006), Örgüt kültürünün çalışanların iş doyumuna etkisi: Bir Firma Uyguluması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (2), 1-21.

Düger, Y. S. (2023). *İşgücü çevikliğinin öncülleri ve etkilerini belirlemeye yönelik sistematik bir analiz*. Ekonomi, Sürdürülebilir Kalkınma ve İşletme Alanında Akademik Çalışmalar, 19.

Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality In Maintenance Engineering*, Vol.5, No. 3, s. 258-275.

Dyer, J., Godfrey, P., Jensen, R. ve Bryce, D. (2020). *Strategic management concepts and cases*. 3. Baskı, John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K. ve Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Elibol, H. ve Kesici, B. (2004). Çağdaş işletmecilik açısından elektronik ticaret. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 303-329.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

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, O. ve Kitapçı, H. (2007). TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi îktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 21(1), 233-245.

Erdoğan, D. (2022). Bilgi teknolojisi yeteneklerinin performans üzerindeki etkisinde örgütsel çevikliğin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 14(4), 2733-2751.

Eren E. (2002) *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (Genişletilmiş 7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Ergin, H. ve Elmacı, O. (2015). Maliyet ve yönetim muhasebesinde yeni açılımlar: Stratejik yönetim muhasebesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3).17-50

Erkoç, D. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletme performans değerlendirme sistemi arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.

Erkul, H., Dereköy, F. ve Ayhün, S. E. (2015). Yükseköğretim kurumlarında dengeli ölçüm kartı geliştirilmesi: Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 203-213.

Ersezer, F. (2012). *ERP ve tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performans üzerindeki etkileri.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ETBİS (2021). 2021 yılı e-ticaret bülteni, Erişim Tarihi: 05.04.2024 https://www.eticaret.gov.tr/dnnqthgzvawtdxraybsaacxtymawm/content/FileManager/Dosyalar/2021%20Y%C4%B1l%C4%B1%20E-Ticaret%20B%C3%BClteni.pdf

ETBİS (2024). Türkiye'de e-ticaret Verileri (2019-2023). Erişim Tarihi 13.06.2024 https://www.eticaret.gov.tr/haberler/10096/detay

Fay, D., Lührmann, H. ve Kohl, C. (2007). Proactive climate in a postreorganization setting: when staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13. (2), 241-267.

Felipe, C. M., Roldân, J. L. ve Leal-Rodriguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.

Felizardo, A., Elisabete, F. ve Thomaz, J. (2017). Organizational performance measurement and evaluation systems in smes: the case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação avançada em Gestão e Economia* (CEFAGE).

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Galloway, I. D. (1990). Strategic management in public sector research organisations: A critical review. *International Journal of Public Sector Management*, 3(1).

Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.

Gedik, Y. (2021). E-Ticaret: Teorik bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 184-198.

Genç, E. ve Şengül, R. (2015). A review on the relationship between strategic management and performance: the role of internal and external contexts. *Strategic Public Management Journal*, 1(2), 56-71.

George, B., Walker, R. M. ve Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.

George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 step by step: A simple guide and reference*. New York: Routledge.

Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3), 431-445.

Goldman, K., Nagel, R. ve Preiss, R. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Gosling, J. (1995). *Introductory statistics: A comprehensive, self-paced, step-by-step statistics course for tertiary students*. Australia: Pascal Press.

Gök, C. Ş. (2012). *Hazır giyim işletmelerinde inovasyon yönetiminin işletme performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gökçe, O. (2011). Türkiye tarımında işletme büyüklüğü ile ilgili sorunlar ve çözüm yaklaşımları. Erişim Tarihi:15.01.2023. http://osmangokce.net/wp/2011/01/09/letme-bueyueklueue/

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Gulati, R., Nitin, N. ve Akbar, Z. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 3, 203-215.

Gunasekaran, A. (2001). *Agile manufacturing: The 21st century competitive strategy*. UK: Elsevier

Güçlü, N. (2003a). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güçlü, N. (2003b). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-159.

Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.

Güler, M. (2023). Küresel rekabet ortamında çevik liderliğin önemi üzerine bir derleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 411-425.

Güleş, H. K., Bülbül, H. ve Çağlıyan, V. (2003). Bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkisi: Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 61-83.

Güleş, H. K., Akgemci, T. ve Türkmen, M. (2011). Stratejik üretim işletme performansı ilişkisi: yapısal eşitlik modellemesi üzerine bir analiz. *İstanbul Üniversitesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi,* 13, 62-79.

Güney, S. ve Şahin, Ö. (2023). Stratejik yönetim süreçlerinin örgütsel bağlılık ve işgören performansına etkisi: Buna yönelik bir araştırma. *Premium e-Journal of Social Science (PEJOSS),* 7(31), 555-576.

Gürsakal, N., Tüzüntürk, S. ve Sert, F. (2014). *Sosyal ağ verilerinin kuvvet yasası olasılık dağılımına uygunluk analizi: Twitter örneği*. 15. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem ve İstatistik Sempozyumu bildiriler kitabı içinde (ss. 464-482).

Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E. ve Black, W. (2010). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.

Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Publications, Inc.

Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. ve Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 288-308.

Heydari, S., Hosseini S.M. ve Khamseh, A. (2020). IT-business Strategic alignment and organizational agility: The moderating role of environmental uncertainty. *Journal of System Management,* 6(1), 35-52.

Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal,* 8(2), 132-143.

Hoşgör, H. K. Ve Sezgin, M. (2024). Sağlık sektöründe stratejik yönetim araçlarının kullanımına ilişkin bir içerik analizi (2008-2023). *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(6), 415-434.

Huang, C. C., Wang, Y.M., Wu, T.W. ve Wang, P.A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217-221.

ITU (2024). Individuals using the Internet. Erişim Tarihi: 14.06.2024, https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx

İğci, E. (2008). *Stratejik esneklik ve firma performansı arasındaki ilişki ve çevresel dinamizmin bu ilişkiye etkisine yönelik bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,* 13(1-2), 13-28.

Jain, A. K. (2012). Impact of organizational size & alliance formations on perceived organizational performance. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 47. (3), 559-574.

Jalal, S.F., Chaharsooghi, S.K. ve Limayem, M. (2009). Procurement process simplification through e-commerce in B2B market of Iran. *Asia Pacific Management Reviwe*, 14(4), 427-442.

Kabadayı, E. T. (2002). İşletmelerdeki üretim performans ölçütlerinin gelişimi, özellikleri ve sürekli iyileştirme ile ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 61- 75.

Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi,* (4), 7-30.

Kale, E. (2010) *Konaklama işletmelerinde örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, M. (2020). Dinamik yetenekler nasıl çalışılıyor? Araştırma yoğunluğu dönemine (2010-2014) yönelik bibliyometrik bir analiz. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3(2), 168-174.

Karahan, A. ve Özgür, E, (2008). Stratejik yönetim modeli olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 9(16), 59-81.

Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modem bir performans ölçme aracı olarak bilinen Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi ÎİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (16), 410-427.

Karsavuran, S. (2013). Stratejik değerlendirme ve kontrol: dengeli puan kartı'nın sağlık hizmetlerinde kullanımı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(2), 69-89.

Kasap, G. C. ve Peker, D. (2009). Çevik üretim: Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57-78.

Kassim, N. M. ve Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.

Katayama H. ve Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics,* 60 (61), 43-51 .

Kayabaşı, O. ve Tekiner, M. A. (2017). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti halkının polis meslek etiği kapsamında polis algısının ölçülmesi. *Türk İdare Dergisi*, (485), 661-693.

Kaymaz, S. ve Özgüner, Z. (2021). Çevik üretim modelinin yeni ürün performansına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 47-56.

Kellen, V. ve Wolf, B. (2003). Business performance measurement. *Information Visualization*, 1(312), 1-36.

Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 89-112.

Kerse, Y. ve Tazegül, A. (2016). Tedarik Zincirinde Çevikliğin Önemi. II. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Proceeding Book içinde (ss. 159-164).

Keskin, H., A. E. Akgün ve İ. Koçoğlu. (2016). *Örgüt Teorisi*. 1. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Koçu, L. (2018). *Bilgi teknolojileri-iş uyumlaştırmanın iş çevikliği üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

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.

Koteen, J. (1989). *Strategic management in public and nonprofit organizations*. New York: Praeger,

Kozak, M. A. ve Doğantan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Köse, E. (2021). *Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki etkisi. Yönetim ve organizasyon çalışmaları* (1. Baskı) içinde 16. Bölüm. Ankara: Akademisyen Kitabevi

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M. ve Kosasih, W. (2020). The Impact of balanced agile project management on firm performance: The mediating role of market orientation and strategic agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 1-34.

Landy, F.J. ve Farr, L.J. (1983), *The Measurement of work performance*. Florida: Academıc Pres, Inc.

Leech, N. L., Barrett, K. C., and Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Lescovar-Spacapan, G. ve Bastic, M. (2007). Differences in organizations' ınnovation capability in transition. Economy, internal aspect of the organizations' strategic orientation, *Technovation*, 27, 533-546.

Lewis, T. G. (2011). Network Science: Theory and applications. John Wiley and Sons.

Manzoor, A. (2015). E-Commetce: an introduction. *Research Gate*, 33(10), 18-45.

Mao, H., Liu, S. ve Zhang, J. (2015). How the effects of IT and knowledge capability on organizational agility are contingent on environmental uncertainty and information intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.

Marangoz, M. ve Özberk, T. M. İ. (2020). Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kaynak avantajı teorisi ve pazar yönlülük yaklaşımı. *Journal of Management & Economics*, 27(1).

Matzler, K. ve Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total Quality Management*, 18(5), 589-598.

Meade, L. M., Liles, D. H. ve Sarkis, J. (1997). Justifying strategic alliance and partnering: a prerequisite for virtual enterprising. *Omega International Journal of Management Science*, 25(1), 29-42

Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.

Mesci, M. (2011) *Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide ara değişkenlerin etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* Yayınlanmamış doktora tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Miles, R. E ve Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy and structure and process*. Hill: New York: McGraw.

Miller, D. ve Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management Journal*, 3(1), 1-25.

Miller, D. ve Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.

Mistepe, M. U. (1998), Orman ürünleri sanayinde ORÜS A.Ş.'nin performans göstergeleri. *Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları*, Yıl:10, Sayı:109.

Nabatchian, G., Moosavi, S. J. ve Safania, A. M. (2014). Reviewing the relationship between organizational agility & job satisfaction staff in the ministry of youth affairs and sports Iran. *International Journal of Modern Communication Technologies & Research*, 2(2), 10-13.

Narasimhan, R. ve Das, A. (2000). An empirical examination of sourcing's role in developing manufacturing flexibilities. *International Journal of Production Research*, 38(4), 875-893.

Neely, A., Gregory, M. ve Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review andresearch agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.

Odunayo, A. O. ve Enduranca, A. (2020). Strategic agility and organizational performance of Deposit Monet Banks in Rivers State. *International Journal of Innovative Social Sciences and Humanities Research,* 8(3), 103-113.

OECD (2019). SME Policy Index: Western Balkans and Turkey 2019: Assessing the implementation of the small business act for Europe. OECD Publishing. Erişim Tarihi: 29.05.2022. https://doi.org/10.1787/g2g9fa9a-en

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Tahir Demirsel, M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimibağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

Özalp, İ., Maviş, F., Özkara, B., Kırel, Ç. ve Mutlu, D. (1989). İşletme stratejisi, yapısı ve çevresi arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 381-414.

Özcan, S. (2019). Yenilik kültürünün ve öğrenme odaklılığın örgütsel atiklik üzerindeki etkisi. *Press Academia Procedia,* 9(1), 109-113.

Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: Büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 39, 19-45.

Özen, M. T. ve Koç, M. (2021). Çevik Yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 385-408.

Özer, E. (2016). *Kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi: İnşaat sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özeroglu, E. ve Kocyigit, Y. (2020). Hastane işletmelerinde örgütsel çeviklik: vizyoner liderliğin rolü. *Research Journal of Business and Management,* 7(1), 13-22.

Özgül, B. (2022). *İnsan kaynaklar ve stratejileri. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve çağdaş yaklaşımlar* (1. Baskı) içinde 4. Bölüm. Ankara: Noben Yayınları

Özmutlu, S. Y. (2023). Stratejik yönetim sürecinin rekabet gücü üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 86-99.

Öztürk, İ. (2017). Altı sigma, yalın üretim ve yalın altı sigma metodolojisinin tarımsal işletmelerde verimlilik ve kalite üzerine etkisi. *Doğa Bilimleri Dergisi*, 20(3), 201-208.

Pallant, J. (2020). *SPSS kullanım kılavuzu-SPSS ile adım adım veri analizi* (3. Baskı). (S. Balcı ve B. Ahi, Çev.). Ankara: Anı Yayınları. (Orijinal çalışma basım tarihi 2015.)

Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304.

Papatya, G. (1997). İşletmelerin örgütsel verimliliğe ulaşmada yetki devri sorunu ve yönetici engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 127-146

Patterson, M. G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maıtlıs, S., ve diğer. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and ınnovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.

Pazarlıoğlu, V. ve Çevik, E. İ. (2007). Verimlilik, ücretler ve işsizlik oranları arasındaki ilişkinin analizi: Türkiye örneği. *Yönetim ve ekonomi*, 14(2), 1-17.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

Poister, T. H. ve Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal governments. Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

Prigogine, I. (1987) Exploring complexity. *European Journal of Operational Research*, 30:97-107

Qosasi, A., Permana, E., Muftiadi, A., Purnomo, M. ve Maulina, E. (2019). Building SMEs' competitive advantage and the organizational agility of apparel retailers in Indonesia: The role of ICT as an initial trigger. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(1), 69-90.

Qumer A. ve Henderson S. B. (2006). Measuring agility and adoptability of agile methods: a 4-dimesional analytical tool, *IADIS International Conference Applied Computing*, 503-507.

Ramesh, G. ve Devadasan, S. (2007). Literatüre review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182-201.

Rastislav, R. ve Silvia, L. (2015). Strategic management of business performance based on innovations and information support in specific conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3-21.

Roberts, A. (1994). Integrating Strategy With Performance Measures. *Management Development Review*, 7, 13-15.

Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 30-36.

Saha, N., Gregar, A. ve Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Lea*dership, 6, 323-334.

Salunke, S., Weerawardena, J. ve McColl-Kennedy J. R. (2011), Towards a Model of Dynamic Capabilities in Innovation-based Competitive Strategy. *Industrial Marketing Management*, 40, 1251-1263.

Sayğan, S. (2014). Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi. *Ege Academic Review*, 14(3).

Schirrmacher, A. ve Schoop, M. (2018). *Agility in ınformation systems: a literature review on terms and definitions*. Paper presented at the The UK Academy for İnformation Systems. UK:Portsmouth.

Seethamraju, R. (2006). Influence of enterprise systems on business process agility. Paper presented at the Global conference on emergent business phenomena in the digital economy, *ICEB+ eBRF*.

Sekman, M. ve Utku, A. (2017). *Çevik işletmeler: kurumsal ateleti yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları

Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. ve Ericksen, J., 2001. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human. Resources. Management*. 40 (3), 197–211.

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,* 27(5/6), 772-794.

Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley & Sons Inc.

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.

Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168(C), 181-196

Sucu, M. (2020). İşletmelerde çeviklik. Ankara: İktisad Yayınları

Süslüoğlu, M. (19 Eylül 2012). İşletmelerde çekirdek teknolojilerle dinamik yeteneklerin arasındaki iş birliğinin değerlendirilmesi, Erişim Tarihi: 20.12.2023, http://mehmetsusluoglu.blogspot.com/2012/09/isletmelerde-cekirdek-teknolojilerle.html

Şimşek, H. Z. ve Yay, S. (2022). Tarihsel Süreçte Türkiye'de ve Dünya'da E-Ticaretin Gelişimi. *International Conference on Social Science Research,* 121-143

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 ınformation technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.

Tanoğlu, İ.M. (2018). *Çevik üretim ve bir uygulama çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Taşgit, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T. ve Yavuz, A. (2023). Stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık rolü. *Sosyoekonomi,* 31(55), 297-320.

Tavşancıl, E. ve Keser, H. (2001). İnternete yönelik likert tipi bir tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 34(1), 45-60.

Teece, D. ve Pisano, G., 1994. The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece, D., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

Tekin, M. ve Göral, R. (2010). İşletmelerde stratejik teknoloji yönetimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ilişkisinin belirlenmesi ve otomotiv yan sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 292-320.

Terzi, S. (2010) *Teknolojinin yenilik stratejileri üzerine etkisinin işletme performansı çerçevesinde analizi ve örnek uygulama.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

The World Bank, (2022). Individuals using the Internet. Erişim Tarihi: 05.04.2024, https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?end=2022&name_desc=true&start=2010

Toft, G. S. (1989). *Synoptic (One best way) Approaches of strategic managment,* Handbook of Strategic Managment (İçinde). Der.; (Jack Rabin, Gerald J. Miller ve W. Bartley Hildreth). Marcel Dekker. New York: Basel.

Tortop, N., İsbir, E.G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Ö, M.A. (2016). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tseng, F.M., Chiub, Y.J. ve Chenc, S. J. (2009). Measuring busines performance in the high-tech manufacturing ındustry: A case study of Taiwan‘s large-sized TFT-LCD panel companies. *Omega*, 37, 686–697

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84.

Turan, H. (2016). Çevik üretim ile yalın üretimin karşılaştırılması. *Journal of Life Economics*, 61-76.

Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.

Türen, U., Gökmen, Y. ve Tokmak, I. (2014). İşletmelerde kaynak temelli bilgi teknolojileri yetkinliği: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 14(3), 425-439.

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.

Umul, U. (2018). *KOBİ'lerde stratejik yönetim uygulamaları ve bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Usta, A. (2017). Yönetsel bir araç olarak kamu organizasyonlarında stratejik planlama ve kurumsal performans ölçümü açısından önemi. *Türk İdare Dergisi*, 485, 839-870.

Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 10(2), 161-178.

Uygun, H. (2015). İ*nsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan motivasyonuna etkileri ve sağlık sektöründen bir vaka analizi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uzkurt, C. (2002). Çevresel belirsizliklere karşı rekabet avantajı yakalamada stratejik esnekliğin rolü ve firma performansına etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-20.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). İşletmelerde stratejik yönetim (4. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Üzümcü, T. P. (2013). İş esnekliği ve işletme rekabetçiliği ilişkisi: turizm işletmelerinde bir uygulama. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 247-264.

Vagnoni, E. ve Khoddami, S. (2016). Designing competitivity activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Foresight, 18(6)*, 625-648.

Van Looy, A. ve Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1797.

Vickery, S.K., Droge, C., Setia, P. ve Sambamurthy, V. (2010). Supply chain information technologies and organisational initiatives: complementary versus independent effects on agility and firm performance. *International Journal of Production Research*, 48 (23),7025–7042.

Vieira, W. (2016*). The impatient manager*. New Delhi: SAGE Publications.

Wang, C. ve Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

Weber, Y. ve Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: a state of the art. *California Management Review*, 56(3), 5-12.

Wendler, R. (2013). *The structure of agility from different perspectives*. In 2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems içinde (ss. 1165-1172), IEEE.

Wendler, R. (2014). Development of the organizational agility maturity model. *In Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2014* Federated Conference on, (ss. 1197-1206), IEEE.

Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service industry: insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(1), 21.

Wheatley, M. J. (2006) *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic World* (3. Baskı), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wheelen T. L.ve Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy toward global sustaınability. *Pearson Education*. Prentice Hall.

Wiklund, J. ve Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Wilderom, C. P., Glunk, U. ve Maslowski, R. (2000). *Organizational culture as a predictor of organizational performance*. Handbook of organizational climate and culture içinde (193-209). Thousand Oaks, CA: Sage

Woodside, A., Sullivan, D. P ve Trappey, R. J. (1999). Assessing relationship among strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Business Research,* 45(2), 135-146.

Yıldırım, İ. ve Düzgün, M. (2021). Otel işletmelerinde dinamik yetenekler ile hizmet yenilikçiliği ilişkisinde pazarlama inovasyonunun rolünün yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 20(80).

Yıldız, İ., Karaman, G. E. ve Karaman, E. (2017). Bilişim sistemleri başarısı ve örgütsel atiklik: Sigorta işletmeleri üzerine ilişkisel çalışma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(11), 421-444.

Yıldız, B. ve Çetindaş, A. (2018). Stratejik kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisinde tedarik zinciri çevikliğinin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 878-897.

Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2015). İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: sekreterlik mesleğinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (4).

Yiğit, B. (2022). *Kurumsal çeviklik. Bilgi Yönetimi* (1. Baskı) içinde, Çanakkale: Paradigma Akademi

Yüksekbilgili, Z. ve Çevik, G. Z. (2018). Endüstri 4.0 bağlamında Türkiye'nin yerine ilişkin güncel ve gelecek eksenli bir analiz. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 422-436.

Yüksel, F. (2002*).* sürekli değişken kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11, 31-41.

Yüzbaşıoğlu, N., Topsakal, Y. ve Doğan, O. (2016). Operasyonel yaklaşım ile misyon analizi: türkiye'de faaliyet gösteren dört uluslararası zincir otel örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(18). 31- 45.

Zabolypour, S., Hosseini, N., Razmjooei, P., Khastavaneh, M., Movaghghar, M., Zarei, R., ve diğer. (2018). Investigating the mediating role of organizational agility on the effect of intellectual capital on nurses, performance of Shahid Beheshti Hospital of Yasuj. *Amazonia Investiga*, 7(13), 110-116.

Zahra, E.J. ve Shortell, S. M. (1990). Research evidence on the Miles and Snow typology. *Journal of Management*, 16(4), 751-758.

Zain, M., Kassim, N. M. ve Mokhtar, E. (2003). Use of information technology and information systems for organisational agility in Malaysian firms. *Singapore Management Review*, 25(1), 69-83.

Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, T. ve Masrom, M. (2005). The relationship betvveen Information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839.

Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*. 20(4), 496-512

Bölüm 1: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi çalıştığınız firmayı değerlendirerek ifadenin karşısındaki sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.					
Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Kısmen Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. İşletmeimizin belli bir misyonu vardır.					
2. İşletmeimizin belli bir vizyonu vardır.					
3. İşletmeimizin belli bir temel amaç ve hedefleri vardır.					
4. Strateji belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.					
5. Strateji belirlenirken firmamızın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir.					
6. Bir strateji belirlenmeden önce çeşitli alternatif stratejiler belirlenir.					
7. Bir strateji belirlendikten sonra buna uygun plan ve bütçeler yapılır.					
8. Belirlenen strateji uygulandıktan sonra sonuçların etkinliği değerlendirilir.					
9. Strateji planlama aşamasında genel ekonomik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır.					
10. Strateji planlama aşamasında genel teknolojik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır.					
11. Strateji planlama aşamasında genel demografik gelişme ve beklentilerle ilgili bilgiler toplanır.					
12. Strateji planlama aşamasında pazardaki müşteri ihtiyaç ve tercihleri ile ilgili bilgiler toplanır.					
13. Strateji planlama aşamasında pazardaki rakip firmalar ile ilgili bilgiler toplanır					
14. Strateji planlama aşamasında pazardaki tedarikçimiz olan firmalar ile ilgili bilgiler toplanır.					
15. Strateji planlama aşamasında pazardaki dağıtıcı (Örneğin perakendeciler) firmalar ile ilgili bilgiler toplanır.					

Bölüm 2: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi çalıştığınız firmayı değerlendirerek ifadenin karşısındaki sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.					
Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1: Hiç, 2: Az, 3: Kısmen, 4: Çoğunlukla, 5: Tamamen					
1. Takım çalışmasını ayrılmaz parçası kabul eder.					
2. Çalışanların kararlarını ve önerilerini kabul eder ve destekler.					
3. Deneyimlemeyi ve yenilikçi fikirlerin kullanımını destekleyicidir.					
4. Değişen müşteri ile ilgili gereklilikleri fırsatlar olarak görür.					
1: Hiç, 2: Az, 3: Kısmen, 4: Çoğunlukla, 5: Tamamen					
Organizasyonumuz tercih eder...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Krizlere veya acil durumlara tepki vermek yerine proaktif sürekli gelişimi destekler.					
2. Pazar ile ilgili değişiklikleri (yeni rakipler, tercihler) yeni fırsatlar oluşturmak için kullanır.					
1: Hiç, 2: Az, 3: Kısmen, 4: Çoğunlukla, 5: Tamamen					
Organizasyonumuz Şöyle Bilgi Sistemlerine ve Teknolojilerine sahiptir...	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Organizasyonel bilgileri tüm çalışanlar için kolayca erişilebilir hale getirir.					
2. Çalışanlarımızın değişimlere hızlı yanıt verebilmesine yardım etmek için bilgi temin eder.					
3. İhtiyaçlarımıza uygundur ve pazarda rakebetçi olmamıza imkan verir.					
4. Karar vermede merkezkaçlığa izin verir. (decentralization)					
5. Farklı departmanlar ve/veya iş birimleri arasında entegredir.					
6. Standarttır veya farklı departmanlar ve/veya iş birimleri arasında kıyaslanabilir.					
1: Yok, 2: Çok az, 3: Biraz, 4: Çok, 5: Tümüyle					
Çalışanlarımız…	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Ürünlerimizde, hizmetlerimizde, süreçlerimizde ve/veya çalışma yöntemlerimizde sürekli iyileştirme bakış açısıyla hareket edebilirler.					

2. Çevremizde oluşan en iyi fırsatları hissedebilir, algılayabilir veya öngörebilirler.					
3. Müşterilerimiz tarafından talep edilen ürün ve/veya hizmet kalite düzeylerini karşılayabilirler					
4. Geniş beceri çeşitliliği kullanırlar ve bu beceriler gerektiğinde diğer görevlere uygulanabilir.					
5. Güven, iyi niyet ve saygıyla birbirleriyle iletişim kurarlar.					
6. Öğrenmeye hazır olup, bilgilerini sürekli erişime, uygulamaya ve güncellemeye hazırlıklıdırlar.					
7. Genel olarak birbirlerinden sürekli öğrenir ve bilgilerini başkalarına aktarırlar.					
8. Uygun teknolojik yetkinlikleri amacına uygun olarak edinir ve geliştirirler.					
9. Gerekliliklerdeki değişimleri ve oluşan yeni meydan okumaları karşılayabilmek için farklı takım konfigurasyonlarında sürekli yeniden organize olabilirler.					
10. Kendi kendilerine motivedirler.					
11. Sorumluluk alır ve işe uygun şekilde düşünürler.					
1: Yok, 2: Çok az, 3: Biraz, 4: Çok, 5: Tümüyle					
Yöneticilerimiz…	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Koçluğa ve kişilere ilham vermeye odaklanarak informal bir yönetim tarzını sürdürürler.					
2. BT yatırımlarının değerini kurum perspektifinden anlamaktadırlar.					
3. Değişimi yönetmek için gerekli bilgi ve becerilere sahiptirler.					
4. Ürünlerdeki ve/veya hizmetlerdeki değişimleri hızlıca uygulayabilirler.					
5. Ürünlerdeki, hizmetlerdeki ve/veya süreçlerdeki yeniliklerin sonucunda olan gelecekteki rekabet avantajlarını fark edebilirler.					
6. Fırsatları kullanmak ve tehditleri azaltmak için kaynaklarını (materyal, finansal, insan kaynakları vs.) esnek olarak dağıtabilirler.					
7. Enformasyonun, know-how'ın ve bilginin çalışanlar arasında uygun şekilde paylaşımını yönetirler.					

1: Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Daima					
Organizasyonumuzda biz…	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Stratejik karar vermek için farklı fonksiyonlarda ve/veya departmanlarda birlikte ve yoğun olarak çalışırız.					
2. Yeni ürün ve/veya hizmet geliştirilmesinde çeşitli departmanların ve/veya fonksiyonların erken katılımını teşvik ederiz.					
3. Bilgi teknolojilerindeki yenilikler hakkında kendimizi sistematik olarak bilgilendiririz.					
4. Uygun teknolojilere stratejik olarak yatırım yaparız ve BT'nin iş değerine nasıl katkıda bulunduğu hakkında açık bir vizyona sahibiz.					
5. İş ortaklarımızın ve alt yüklenicilerimizin performansını çok yakından takip ederiz.					
6. İş ortaklarımızı ve alt yüklenicilerimizi kalite kriterine göre seçeriz. Sadece maliyet-tabanlı kararlar yerine)					
7. Tüm faaliyetlerimizi müşteri gerekliliklerine ve ihtiyaçlarına göre uyumlaştırırız.					
8. Müşteri ihtiyaçlarına yönelik bilgilerin derlenmesini ve içeride bu bilgilerin yayılmasını teşvik ederiz.					
9. Müşterilerimiz ile yakın iş birliği yaparız ve hızlı geri dönüşlerini teşvik ederiz.					
1: Asla, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Sık sık, 5: Daima					
Organizasyonumuzda biz…	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Değişimi fark etmek için çevremizi sistematik şekilde tarar ve inceleriz.					
2. İş stratejimizi anında güncelleyerek yaklaşan değişikliklere tepki veririz.					
3. Süreçlerimizi anında güncelleyerek yaklaşan değişikliklere tepki veririz.					
4. Pazar ve/veya müşteri ile ilgili değişimler karşısında uygun karar almak için hızlıyız.					
5. Görevler değiştiğinde yetkileri de değiştiririz.					

Bölüm 3: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi çalıştığınız firmayı değerlendirerek ifadenin karşısındaki sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.					
Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz 1: Hiç katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Kısmen Katılıyorum; 5: Tamamen katılıyorum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.					
3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.					
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.					
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.					
7. Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.					
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.					
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.					
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.					
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.					
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.					
13. Ciro kârlılığı (Kar/Toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.					
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.					
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden hızlıdır.					
16. İşletmeimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.					

Bölüm 4

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz?

a) Erkek b) Kadın

2) Yaşınız?

a) 18 – 29 b) 30 – 39 c) 40 – 49 d) 50 ve üzeri

3) Eğitim durumunuz?

a) Lise ve altı b) Ön Lisans c) Lisans d) Lisansüstü

4) E-ticaret sektöründe çalışma deneyiminiz?

a) 0 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 - 15 yıl d) 15 yıldan fazla

5) Şu anki çalıştığınız kurumda geçirdiğiniz süre?

a) 0 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 - 15 yıl d) 15 yıldan fazla

6) Çalıştığınız firmadaki pozisyonunuz?

a) Çalışan b) Alt düzey yönetici c) Üst düzey yönetici

7) Çalıştığınız firmadaki departmanınız?

a) Satış ve Pazarlama b) IT c) Finans d) Müşteri Hizmetleri

e) Destek Hizmetleri

8) Çalıştığınız firmadaki toplam çalışan sayısı?

a) 1-9 b)10-49 c) 50-249 d) 250 kişiden fazla

Vakit ayırdığınız için teşekkürler.

HİZMETE ÖZEL

Tarih:08/07/2022 10:29
Sayı: E-65836846-044-253616
REKTÖRLÜK
253616

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : E-65836846-044-253616 8.7.2022
Konu : Etik Onayı

Sayın Mehmet KÖSE

İlgi : 22.06.2022 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Stratejik Yönetimin Şirket Performansına Etkisinde İşletme Çevikliğinin Aracı Rolü: E-ticaret Sektöründe Bir Araştırma" isimli çalışmanın anket sorularına Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen ve ekte yer alan anket soruları, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenerek etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket sorularının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP
Rektör Yardımcısı

Ek: Etik Onaylı Anket Soruları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: B6AE5F77-CADE-4161-ACFD-A1548E4A9C58 Belge Doğrulama Adresi: http://e-belge.ticaret.edu.tr
Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Telefon No: 444 04 13 / 4580 Faks No: 0212 320 70 11
E-Posta: boz@ticaret.edu.tr İnternet Adresi: www.ticaret.edu.tr
KEP Adresi: ticaretuniversitesi@hs02.kep.tr
Ayrıntılı Bilgi İçin: Bahadır ÖZ
Büro Personeli
Telefon No: 444 0 413 - 4580